

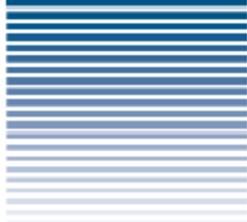


Commission de la fonction publique  
du Canada

Public Service Commission  
of Canada

## **PROFIL DES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Centre de psychologie du personnel  
le 2 juin 2003



**Canada**

## Table des matières

Introduction .....	1
Comment utiliser le profile .....	3
Compétences intellectuelles	
Capacité cognitive .....	5
Créativité .....	7
Capacité de façonner l'avenir	
Vision .....	10
Compétences en gestion	
Gestion par l'action .....	13
Compréhension organisationnelle .....	15
Travail en équipe .....	17
Partenariat .....	19
Compétences en relations humaines	
Relations interpersonnelles .....	22
Communication .....	24
Qualités personnelles	
Vitalité, résistance au stress .....	27
Éthique et valeurs .....	29
Personnalité .....	31
Souplesse de comportement .....	32
Confiance en soi .....	34
Connaissances .....	37

# Introduction

En 1990, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et la Commission de la fonction publique (CFP) ont présenté le **Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique**. Ce profil décrit treize caractéristiques essentielles pour fournir un rendement efficace ainsi que la façon dont ces caractéristiques se manifestent à cinq niveaux de direction, soit du poste de surveillant à celui de sous-ministre adjoint. Le SCT et la CFP ont récemment publié un nouveau document du même genre, le **Profil des compétences en leadership de la fonction publique**, lequel tient compte des changements survenus au sein du secteur public et des connaissances acquises dans le domaine de la gestion axée sur les compétences.

Pendant qu'elle a énoncé les fonctions de greffier du Conseil privé, Jocelyne Bourgon a cerné les principaux facteurs du milieu qui ont entraîné la nécessité d'apporter des changements, notamment une longue et profonde transformation, des difficultés d'ordre financier ainsi qu'une remise en question des valeurs et des principes fondamentaux. En outre, Mme Bourgon a conclu que les cadres supérieurs, qui agissent à titre de gardiens des institutions, doivent léguer à leurs successeurs une organisation dont les employés sont compétents, motivés et prêts à relever les défis qui se posent à eux.

En réaction à ces facteurs, le programme La Relève a été créé dans le but de dynamiser la gestion des employés de la fonction publique. La mise en oeuvre du programme a d'ailleurs nécessité une « révision du profil des compétences requises pour l'avenir ».

La CFP et les sous-ministres ont reconnu que certaines compétences générales en leadership étaient essentielles à la réussite des chefs de la fonction publique aux paliers supérieurs de la direction. Cette constatation a mené à la création du Profil des compétences en leadership pour les sous-ministres adjoints (SMA) et les cadres supérieurs de La Relève. Les compétences décrites dans ce profil constituent le fondement d'une norme axée sur les comportements de leadership qui peut être appliquée de façon uniforme à tous les échelons de la direction.

Le profil de La Relève a été conçu au moyen de l'approche décrite dans le Profil global de compétence : Un modèle. Il s'appuie sur des recherches théoriques, des études de cas, un examen des compétences des cadres ainsi que les pratiques exemplaires des organismes des secteurs privé et public. Un groupe de réflexion formé de SMA et de sous-ministres ainsi qu'un groupe de spécialistes ont pris part aux consultations, lesquelles ont également donné lieu à des discussions avec le Comité des hauts fonctionnaires et le Comité consultatif sur le personnel supérieur.

À l'origine, les compétences ont été définies dans le cadre du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints de La Relève et **du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs**. Le nouveau Profil des compétences en leadership de la fonction publique présente des définitions générales de ces compétences en plus de décrire la façon dont elles se manifestent à chaque échelon de la direction, soit du poste de superviseur à celui de SMA. Bien que certaines compétences ne subissent aucune modification importante d'un échelon à l'autre, leur expression peut varier en fonction du contexte, de l'importance ou de la fréquence d'une situation. Par exemple, l'éthique et les valeurs revêtent une grande importance à tous les niveaux mais elles se manifesteront différemment aux échelons les plus élevés et prendront la forme d'une mise en oeuvre de politiques plutôt que de l'établissement de modèles. Les descriptions des compétences nécessaires aux différents niveaux de direction forment un spectre qu'on peut

appliquer aux autres programmes généraux, tels que **Cours et affections de perfectionnement (CAP)**, ou adapter aux exigences ministérielles. Ce spectre permet également de s'assurer que les compétences évaluées ou acquises à un niveau particulier représentent bel et bien les aptitudes essentielles pour atteindre un rendement satisfaisant aux échelons visés.

Par ailleurs, le Profil des compétences en leadership de la fonction publique décrit les connaissances et l'information générales requises à chaque échelon de la direction.

L'importance de la création d'un effectif diversifié a été soulignée dans de nombreuses études gouvernementales récentes portant sur ce qu'on appelle officiellement les groupes désignés de l'équité en emploi. Parmi ces études, mentionnons *Au-delà des apparences*, le rapport de 1990 du Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes dans la fonction publique, *La volonté d'intégrer les personnes handicapées*, le rapport de 1996 du Groupe de travail fédéral concernant les personnes handicapées, *À l'aube d'un rapprochement*, le rapport de 1996 de la Commission royale sur les peuples autochtones, *Faire place au changement*, le rapport de l'an 2000 du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale et *Chapitre 1*, le rapport de l'an 2000 du Groupe de travail sur une fonction publique inclusive. Les dirigeants et dirigeantes et les gestionnaires, qui oeuvrent dans la fonction publique d'aujourd'hui, ont la mission d'éliminer les obstacles à l'embauche pour tous les groupes de personnes, de promouvoir une culture d'apprentissage ouverte aux nouvelles idées et perspectives, de mener les changements vers un milieu de travail pleinement représentatif et de gérer un effectif à la fois diversifié, dynamique et créatif.

Gérer la diversité dans la fonction publique d'aujourd'hui implique de mener la transition vers un effectif entièrement représentatif et la capacité d'encadrer cette énergie source d'innovation provenant d'un effectif diversifié afin d'atteindre l'excellence dans l'exécution de programmes. La Commission de la fonction publique (CFP) est déterminée à s'assurer que les leaders et gestionnaires de la fonction publique possèdent les compétences requises pour diriger et gérer un effectif diversifié. Dans le cadre des efforts qu'elle déploie à cette fin, la CFP a révisé le *Profil des compétences en leadership de la fonction publique* de manière à refléter de façon plus explicite les éléments clés requis pour gérer la diversité en milieu de travail.

### **Droits d'auteur**

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 1999. Tous droits réservés. Il est interdit de modifier ou redistribuer l'information, en tout ou en partie sans l'autorisation écrite préalable de la Commission de la fonction publique du Canada. Pour obtenir la permission, veuillez communiquer, via courriel, avec **le Centre de psychologie du personnel**.

## Comment utiliser le profil

Le Profil des compétences en leadership de la fonction publique constitue un cadre permettant de cerner les principaux aspects d'un rendement satisfaisant à chaque niveau de direction. Il importe toutefois d'adapter les compétences de façon à tenir compte de variables telles que les priorités du ministère ou les fins auxquelles on envisage d'utiliser le document. Par exemple, une organisation qui réduit ses effectifs aurait avantage à mettre l'accent sur la communication tandis qu'un organisme qui entreprend une restructuration devrait préconiser la vision. Le type d'application de GRH représente également une variable à ne pas négliger. En effet, un comité consultatif en matière d'apprentissage destiné à des groupes fonctionnels tels que les cadres intermédiaires, les Communications ou les Politiques devra accorder la priorité à l'acquisition de compétences précises ou aux qualités qui sont d'une grande importance pour un groupe particulier. Les compétences elles-mêmes peuvent être adaptées aux besoins précis d'un organisme ou d'une application de GRH.

Le Profil global de compétence : Un modèle fournit tout le soutien nécessaire à la création, à l'adaptation, à l'évaluation ou à l'application des profils de compétences. De plus, le document propose des lignes directrices qui permettent de déterminer des compétences supplémentaires ou d'apporter des modifications en fonction d'une organisation, d'une fonction ou d'une application particulière. On peut également consulter la Direction des évaluations, des examens et du counseling de la CFP.

Le comité mixte du SCT et de la CFP sur la gestion axée sur les compétences présentera sous peu un cadre de travail expliquant le rôle que joue la gestion axée sur les compétences en tant que démarche générale de GRH.

# **Compétences intellectuelles**

**Capacité cognitive**  
**Créativité**

# Capacité cognitive

**Les fonctionnaires savent percevoir, comprendre et traiter l'information inhérente à leur travail. Pour ce faire, ils regroupent, organisent et analysent les données tout en faisant preuve de jugement. La capacité cognitive constitue le fondement du bon sens. Elle permet non seulement de résoudre les problèmes, mais également de les prévenir ainsi que d'élaborer des solutions et des stratégies à court, moyen et long terme.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Formuler des stratégies à long terme (5 à 10 ans)
- Procéder à des analyses visionnaires visant à comparer les orientations actuelles aux aspirations futures
- Maîtriser les domaines interfonctionnels primordiaux de l'information afin de saisir la signification essentielle d'environnements complexes

## Directeur général et directrice générale

- Déterminer les objectifs à moyen terme (2 à 5 ans)
- Effectuer des analyses stratégiques des tendances et des activités courantes au sein de la direction générale, de l'organisation et dans le milieu extérieur
- Intégrer des domaines multiples d'information et en saisir les interrelations

## Directeur et directrice

- Travailler à l'intérieur du cadre des buts à court terme (1 à 2 ans)
- Procéder à des analyses intégrées visant à offrir une image cohérente de grandes quantités d'information
- Se pencher sur des problèmes multiples à l'intérieur d'un domaine spécialisé, allant des enjeux quotidiens à ceux qui sont plus généraux
- Formuler des hypothèses concernant les résultats de divers plans d'action

## Gestionnaire

- Analyser et concilier les problèmes multiples que présente la gestion de projets et de personnes
- Anticiper les problèmes opérationnels à l'intérieur du cadre d'un exercice financier
- Coordonner l'information en provenance de diverses sources
- Reconnaître, analyser et résoudre les problèmes communs à plusieurs projets
- Utiliser l'analyse des situations pour formuler des recommandations judicieuses

**Superviseur et superviseure**

- Résoudre les problèmes que présentent les activités quotidiennes
- Lier l'information qui recoupe le travail des personnes
- Reconnaître, analyser et résoudre des problèmes communs à des activités connexes

# Créativité

**Les changements apportés au milieu de travail donnent lieu à de nouveaux types de problèmes et de défis. Les fonctionnaires conçoivent des solutions nouvelles et imaginatives en adaptant et en améliorant les méthodes existantes ainsi qu'en ayant recours à l'intuition, à la pensée non linéaire, aux nouveaux courants et aux renseignements puisés à des disciplines non traditionnelles. Ils capitalisent sur la diversité de l'effectif afin de tirer avantage de points de vue diversifiés. Les fonctionnaires accordent beaucoup d'importance au perfectionnement et à l'apprentissage continu en vue de mieux servir la population canadienne.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Favoriser la créativité organisationnelle
- Créer un environnement ouvert à des points de vue diversifiés
- Déterminer de nouveaux secteurs d'activités et de nouveaux modes de prestation des services
- Réagir de façon innovatrice au changement des priorités organisationnelles
- Créer un environnement d'apprentissage continu

## Directeur général et directrice générale

- Encourager la remise en question constructive des politiques et pratiques
- Promouvoir l'expérimentation afin de maximiser le potentiel d'innovation dans les politiques et les programmes
- Guider l'élaboration de politiques ou de programmes innovateurs
- Déterminer les besoins d'apprentissage en fonction des orientations futures de la direction générale

## Directeur et directrice

- Proposer des politiques ou des programmes novateurs à la haute direction
- Favoriser l'efficacité opérationnelle grâce à des initiatives ciblées
- Éliminer les obstacles aux initiatives et aux points de vue nouveaux et diversifiés au sein du secteur
- Fournir les ressources humaines et financières nécessaires à un environnement favorisant l'apprentissage continu
- Appuyer les activités d'apprentissage qui favorisent l'ouverture de l'organisation ainsi qu'une compréhension et une intégration plus efficaces d'une variété de points de vue différents

**Gestionnaire**

- Déterminer et évaluer la nouvelle technologie et les nouveaux outils de travail
- Reconnaître et cultiver la créativité chez les subalternes
- Déterminer les obstacles à un travail plus créatif au sein de l'unité
- Reconnaître les nouveaux domaines d'apprentissage et de perfectionnement dans un secteur spécialisé

**Superviseur et superviseure**

- Encourager les subalternes à explorer de nouvelles perspectives et à faire preuve d'ouverture à l'égard de nouvelles idées et de nouveaux points de vue
- Appuyer l'apprentissage continu dans des plans d'action pour le groupe de travail

# **Capacité de façonner l'avenir**

**Vision**

# Vision

**Le travail de la fonction publique est orienté en fonction de sa vision. Dans le cadre de leur travail, les fonctionnaires appliquent et interprètent cette vision avec enthousiasme et conviction et voient à s'assurer que la vision sert les intérêts d'une population canadienne diversifiée. Ils et elles considèrent la vision comme un phare et profitent de toutes les occasions d'adapter leur méthode de travail aux principes directeurs de cette vision.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Défendre la vision avec enthousiasme et détermination
- Redéfinir le mandat organisationnel en ce qui a trait à la vision de la fonction publique
- Transformer le climat culturel de manière à l'harmoniser avec la vision et les changements qui en découlent
- Comprendre les interrelations entre la vision de l'organisation et l'environnement externe aux niveaux local, national et international

## Directeur général et directrice générale

- Influencer le climat interne et la culture de la direction générale afin de les harmoniser avec la vision de la fonction publique
- Traduire la vision au profit des autres, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation
- Déterminer les éléments clés de la vision et leurs principales répercussions pour la direction
- Veiller à ce que les structures, les processus et les systèmes nécessaires soient en place afin de faciliter les changements et les résultats souhaités

## Directeur et directrice

- Utiliser la vision de l'organisation pour orienter la prise de décisions dans leur secteur
- Appuyer la vision de l'organisation en donnant au secteur une orientation permettant de la compléter
- Réorganiser les activités, les procédés ou les postes de manière à tenir compte des changements dans l'organisation
- Promouvoir, chez les autres, l'engagement à l'égard de la vision ou des changements à la vision

## Gestionnaire

- Faire en sorte que les projets et les personnes de l'unité suivent l'orientation du secteur
- Intégrer le changement organisationnel aux projets
- Promouvoir les avantages des changements nécessaires et donner l'exemple
- Déterminer les étapes pratiques et les délais pour la mise en oeuvre du changement

**Superviseur et superviseure**

- Faire en sorte que les activités et les personnes, dans les groupes de travail, soient en harmonie avec la vision
- Déterminer les effets qu'aura le changement sur les membres du groupe de travail

# **Compétences en gestion**

**Gestion par l'action**  
**Compéhension organisationnelle**  
**Travail en équipe**  
**Partenariat**

## Gestion par l'action

**Les fonctionnaires accomplissent leurs tâches de façon efficace en vue d'offrir des services adéquats au public. Ils organisent leur horaire et leur charge de travail en exploitant toutes les ressources à leur disposition et en tirant parti de la diversité afin d'atteindre efficacement leurs objectifs. Cette compétence leur permet d'accroître leur rendement tout en facilitant le travail de leurs collègues. Lorsque les fonctionnaires doivent administrer le travail d'autres personnes, ils établissent des modèles et encouragent l'autogestion.**

### Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Établir un lien entre les activités organisationnelles et les politiques et orientations générales du gouvernement
- Établir des priorités et des programmes organisationnels tel qu'indiqué dans les orientations générales de l'organisation
- Établir des systèmes de responsabilisation fiables
- Élaborer des politiques et des structures qui favorisent le perfectionnement
- Gérer les effectifs et tirer parti de la diversité en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation

### Directeur général et directrice générale

- Faire des analyses de risques afin d'évaluer la viabilité des possibilités
- Assumer la responsabilité des résultats d'entreprises risquées au sein de la direction
- Coordonner les activités au sein de la direction générale afin d'assigner les responsabilités et de réduire le double emploi
- Lier les programmes, services et politiques de la direction aux objectifs stratégiques plus généraux de l'organisation et de la fonction publique
- Obtenir et mobiliser des ressources
- Gérer l'effectif et tirer parti de la diversité en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation
- Adapter les méthodes de renouvellement du personnel aux besoins particuliers de la direction

### **Directeur et directrice**

- Guider les projets et les ressources du secteur pour éviter les obstacles et améliorer l'efficacité
- Déléguer des sphères de responsabilité aux gestionnaires subalternes
- Gérer les ressources pour optimiser les résultats
- Fournir la structure et donner l'impulsion pour les projets du secteur
- Prendre des mesures et fixer des objectifs stimulants, mais réalistes pour les projets du secteur
- Gérer les effectifs et maximiser la valeur de leur diversité en fonction des besoins actuels et futurs de l'organisation
- Mettre en oeuvre des pratiques de renouvellement de personnel exemptes d'obstacles et non discriminatoires

### **Gestionnaire**

- Fixer des objectifs de qualité et de productivité au sein de l'unité
- Faire progresser les projets afin d'atteindre des résultats efficaces en temps opportun
- Cerner les exigences opérationnelles en matière de ressources humaines et financières
- Affecter et redistribuer les ressources au besoin et de manière à tirer profit de la diversité en milieu de travail
- Intégrer à la fonction de gestion les valeurs et les pratiques conformes à l'éthique

### **Superviseur et superviseure**

- Coordonner les tâches des collaborateurs individuels en faisant appel à une diversité de capacités et de points de vue
- Déléguer les tâches au sein du groupe de travail
- Surveiller les activités pour s'assurer qu'elles sont exécutées de façon appropriée et en temps opportun
- Évaluer le rendement des individus et du groupe de façon juste en tenant compte de leur diversité
- Déterminer les occasions qui stimulent les capacités et encouragent le perfectionnement des individus
- Intégrer à la fonction de surveillance les valeurs et les pratiques conformes à l'éthique

## Compréhension organisationnelle

**Les fonctionnaires connaissent leur milieu de travail, ses structures, ses relations, ses processus et la diversité de ses principaux intervenants, y compris le public canadien, les ministères, les différents paliers de gouvernement, les entreprises du secteur privé et les organisations professionnelles. En comprenant le mode d'interaction entre les tâches et les responsabilités de chacun et de chacune, les fonctionnaires peuvent concevoir des moyens plus efficaces d'accomplir leur travail. Ils se tiennent informés des changements qui surviennent dans leur environnement en s'efforçant de parfaire leur compréhension et de tenir leurs connaissances à jour.**

### Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Positionner leur propre organisation en fonction de la situation politique qui prévaut
- Créer des occasions permettant à l'organisation de mieux servir les intérêts et les besoins d'un public canadien diversifié
- Favoriser des rapports formels et informels visant à faire accepter les enjeux essentiels ou à obtenir une collaboration à cet égard
- Faire des choix judicieux quant aux enjeux à mettre de l'avant pour le bien général

### Directeur général et directrice générale

- Comprendre les problèmes sociaux et politiques de l'organisation dans le contexte plus vaste de la fonction publique
- Utiliser cette information pour situer les programmes et (ou) l'ensemble de la direction de manière à apporter une contribution
- Être à l'écoute des « politiques » internes et des changements de dynamique au sein de l'organisation sans trop axer leurs actes sur la politique

### Directeur et directrice

- Comprendre les rouages de la haute direction
- Utiliser l'information organisationnelle pour positionner les activités ou les décisions clés du secteur
- Établir un équilibre entre des exigences contradictoires en provenance de diverses parties de l'organisation
- Prévoir l'effet des changements culturels, sociaux organisationnels ou politiques sur les activités du secteur

**Gestionnaire**

- Savoir qui sont les décideurs et décideuses clés en ce qui a trait aux projets de l'unité
- Déterminer des arguments convaincants pour un projet en se fondant sur la connaissance des priorités de la direction
- Établir des liens avec des groupes de travail d'autres parties de l'organisation pouvant faciliter l'avancement des projets

**Superviseur et superviseure**

- Faire en sorte que les projets soient conformes aux procédures et aux règlements officiels
- Appliquer les procédures de façon souple de manière à atteindre au mieux les objectifs

# Travail en équipe

**Les fonctionnaires contribuent activement et pleinement aux projets réalisés en équipe et travaillent de concert avec leurs collègues dans un climat de coopération plutôt que de compétition. Ils établissent et entretiennent des relations de travail harmonieuses et empreintes de respect afin de favoriser la prestation intégrée et uniforme des services à la population canadienne. Ils reconnaissent que la diversité des expériences et des connaissances ne peut qu'accroître la qualité du travail collectif. En favorisant l'inclusivité, le respect et la sensibilisation, et en composant avec les différences, ils renforcent l'objectif commun qui consiste à offrir au public le meilleur service possible.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Créer un esprit d'équipe inclusif dans un climat de responsabilisation et de responsabilité individuelles
- Donner l'exemple à la haute direction en collaborant avec d'autres SMA de la fonction publique pour le bien du public canadien
- Partager le pouvoir avec d'autres cadres supérieurs de l'organisation d'une façon novatrice qui respecte la diversité

## Directeur général et directrice générale

- Donner personnellement l'exemple du partage horizontal et vertical du pouvoir
- Travailler de façon inclusive et en collaboration avec les cadres supérieurs, les homologues et les subalternes afin d'accroître le succès des programmes, des politiques ou des services interfonctionnels
- Promouvoir la diversité dans les équipes de travail

## Directeur et directrice

- Reconnaître les interdépendances dans les projets interfonctionnels
- Promouvoir la collaboration entre les gestionnaires pour des projets qui transcendent les frontières de l'unité
- Donner l'exemple d'approches inclusives et coopératives dans leurs relations avec des pairs

## Gestionnaire

- Optimiser la diversité au sein des équipes de travail afin de constituer des équipes solides ayant des forces complémentaires
- Promouvoir la coopération entre les équipes de travail
- Rechercher des solutions synergiques plutôt que des compromis
- Contribuer pleinement aux projets interfonctionnels
- Partager avec les subalternes le crédit et les avantages des projets réussis

**Superviseur et superviseure**

- Reconnaître la diversité des opinions parmi les membres de l'équipe et travailler à des solutions optimales
- Favoriser le rendement et le fonctionnement de l'équipe grâce à diverses méthodes de motivation
- Représenter l'équipe et promouvoir ses réalisations auprès des autres personnes de l'organisation

# Partenariat

**Les fonctionnaires respectent la diversité en collaborant avec un éventail complet de partenaires afin d'offrir des services intégrés et d'éliminer la paperasserie et la bureaucratie dans le meilleur intérêt du public. Les partenaires partagent des objectifs communs, résolvent des problèmes communs et travaillent en collaboration non seulement pour leur avantage réciproque, mais également pour le bien du public canadien. Ils partagent les ressources et les tâches, ce qui leur permet d'éviter le gaspillage, l'inefficacité et les dédoublements d'efforts tout en s'acquittant de leurs propres responsabilités. Ils peuvent ainsi servir le pays au meilleur de leurs capacités individuelles et collectives.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Déterminer le secteur du marché ou les organisations visées pour un partenariat
- Négocier la nature globale du partenariat
- Positionner l'organisation de manière à attirer des partenaires
- Gérer des réseaux de partenaires stratégiques dans une vaste gamme d'organisations du secteur public et du secteur privé

## Directeur général et directrice générale

- Définir les partenaires stratégiques dans les organisations cibles
- Promouvoir, négocier des partenariats et prendre les mesures nécessaires pour y arriver
- Organiser les systèmes de façon à faciliter les partenariats

## Directeur et directrice

- Créer des relations positives avec les partenaires
- Assurer le maintien de relations harmonieuses avec les partenaires
- Tenir la haute direction au courant des nouvelles alliances possibles et des progrès des partenariats existants
- Déterminer les alliances avantageuses pour leur secteur

## Gestionnaire

- Reconnaître les occasions d'améliorer les résultats grâce à des partenariats
- Faire avancer les projets conjoints
- Formuler des recommandations en vue d'ajuster, de peaufiner ou de faire cesser les partenariats au besoin

**Superviseur et superviseure**

- Déterminer comment l'expertise sera partagée avec les partenaires externes
- Surveiller les relations de travail avec les partenaires

# **Compétences en relations humaines**

**Relations interpersonnelles  
Communication**

# Relations interpersonnelles

**Les fonctionnaires entretiennent de bons rapports avec un large éventail de personnes des secteurs public et privé, de même qu'avec leurs supérieurs et leurs supérieures, leurs pairs et leurs subalternes. Leurs interactions reposent sur le respect de l'inclusivité et de la diversité et la compréhension du lien qui unit le travail et les gens au sein d'une organisation. Les fonctionnaires savent résoudre des situations interpersonnelles difficiles et complexes au moyen d'approches et de ressources compatibles avec les valeurs et la vision de la fonction publique.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Résoudre des questions de nature politique ou délicate qui auraient pu nuire aux relations avec des intervenants clés
- Faire preuve de souplesse au regard des relations interpersonnelles dans des situations informelles ou formelles
- Interagir de façon également efficace dans les rapports avec des personnes de divers niveaux de l'organisation et ayant des origines diversifiées ainsi qu'avec la clientèle, des politiciens ou des politiciennes, des médias et des représentants ou des représentantes de groupes d'intérêt

## Directeur général et directrice générale

- Faire preuve de diplomatie pour trouver des solutions lorsqu'il y a des intérêts divergents
- Favoriser au sein de la direction un climat et une culture de relations interpersonnelles reposant sur l'inclusivité et la sensibilité
- Favoriser l'avancement des intérêts de la direction avec doigté et sans susciter l'hostilité
- Favoriser l'harmonie et le consensus parmi des groupes diversifiés ayant des opinions et des intérêts divergents

## Directeur et directrice

- Faire preuve de persuasion pour faire appuyer des initiatives
- Mener des négociations délicates avec la clientèle et les groupes d'intervenants
- Prendre des décisions au regard des relations interpersonnelles de façon sensible à l'égard de tous les employés et de toutes les employées

## Gestionnaire

- Gérer la dynamique des groupes dans un effectif diversifié au sein des unités et entre celles-ci
- Accorder crédit ou reconnaissance à l'égard de la contribution des autres
- Reconnaître les relations difficiles et y faire face

**Superviseur et superviseure**

- Favoriser le travail grâce à la gestion des relations interpersonnelles au sein du groupe de travail (p. ex., solutions facilitantes)
- Avoir des rapports efficaces avec les personnes handicapées ou les personnes ayant des valeurs, des personnalités ou des antécédents culturels différents
- Stimuler la discussion constructive sur différents points de vue
- Prendre en considération l'élément humain des enjeux et des décisions

# Communication

**Les fonctionnaires ont recours aux moyens de communication personnels et techniques accessibles pour offrir le meilleur service qui soit et accomplir leur travail le plus efficacement possible. Ils informent les autres personnes des problèmes actuels ou éventuels au moment opportun. Ils adoptent un style de communication respectueux de la diversité. Ils fournissent tous les détails nécessaires en vue d'une intervention rapide et précise. Lorsque d'autres personnes leur transmettent de l'information, les fonctionnaires sont soucieux de la diversité et s'efforcent de bien comprendre cette information.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Adapter les communications de manière à en assurer l'efficacité sur le plan politique
- Utiliser les communications pour influencer sur la culture organisationnelle et favoriser l'engagement des employés et des employées à l'égard de la vision

## Directeur général et directrice générale

- Adapter la représentation externe de l'organisation en fonction de différents contextes
- Utiliser les communications comme un outil stratégique en vue de la diffusion des principaux messages concernant les activités de la direction
- Traduire et transmettre les messages sous-jacents essentiels, à l'intention des homologues, des gestionnaires subalternes et des employés et des employées
- Prêter l'oreille afin de déterminer si les messages cruciaux sont compris et acceptés

## Directeur et directrice

- Utiliser la communication comme outil de promotion des produits, services ou politiques du secteur
- Adapter les communications à l'auditoire et à la tribune utilisée
- Déterminer et interpréter l'information essentielle nécessaire aux niveaux supérieurs ou subalternes
- Utiliser les communications comme outil opérationnel qui favorise l'efficacité et la productivité
- Utiliser divers véhicules de communication accessibles à tous et à toutes afin d'améliorer la communication au sein du secteur

**Gestionnaire**

- Utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle
- Faire part avec exactitude des préoccupations, des idées et des opinions des subalternes à la haute direction
- Tenir la haute direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents
- Utiliser la technologie accessible à tous et à toutes comme moyen de communiquer efficacement

**Superviseur et superviseure**

- Donner des instructions aux subalternes concernant les activités
- Utiliser les discussions avec les employés et les employées pour faciliter le travail (p. ex., pour communiquer des directives sur des projets, les motiver)
- Offrir des tribunes appropriées où les subalternes peuvent exprimer leurs idées, leurs opinions et leurs préoccupations

# **Qualités personnelles**

**Vitalité, résistance au stress**

**Éthique et valeurs**

**Personnalité**

**Souplesse de comportement**

**Confiance en soi**

## Vitalité, résistance au stress

**Les fonctionnaires s'efforcent de gérer leur stress et de conserver leur vitalité même lorsqu'ils doivent répondre à des demandes exigeantes ou subir une exposition prolongée à des facteurs de stress en servant l'intérêt public. Ils sont réalistes quant à leurs propres limites, exécutent leur travail en tenant compte de ces limites et savent utiliser leurs mécanismes de défense et de soutien. Ils sont capables de réagir aux signes précurseurs d'épuisement professionnel, ce qui leur permet de conserver à long terme une importante réserve d'énergie. Les fonctionnaires s'efforcent d'aider les autres personnes à composer avec le stress et à le diminuer dans leur milieu là où c'est possible.**

### Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Stimuler ou inspirer les autres en période de stress ou de changement
- Maintenir une grande tolérance au stress dans l'organisation
- Accroître la résistance au stress dans l'organisation grâce à la mise en oeuvre de politiques ou à la révision des structures
- Faire preuve de détermination à l'égard du maintien du bien-être des employés et des employées ainsi que d'un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination

### Directeur général et directrice générale

- Élaborer des stratégies pour réduire le stress au sein de la direction
- Amener les directeurs et les directrices, les gestionnaires, les employés et les employées de la direction à trouver des moyens de respecter les critères d'excellence, et ce, sans stress ou contraintes inutiles

### Directeur et directrice

- Déterminer les limites du secteur en ce qui a trait à la charge de travail ou au changement
- Voir les situations modérément stressantes à court terme comme des défis plutôt que des menaces
- Utiliser une planification prudente (p. ex., planification des ressources) pour éliminer ou minimiser les charges de travail potentiellement stressantes

### Gestionnaire

- Déterminer les limites de l'unité sur le plan de la charge de travail et des changements
- Encourager et faciliter le dialogue sur le stress en milieu de travail et les stratégies permettant d'y faire face efficacement
- Conserver un jugement sûr et une solide capacité de prise de décisions dans des situations exigeantes ou stressantes
- Sensibiliser les gens à la présence de harcèlement et de discrimination en milieu de travail et faire savoir que ni l'un ni l'autre ne seront tolérés

**Superviseur et superviseure**

- Donner l'exemple aux subalternes en réussissant à composer avec les situations stressantes
- Réduire les facteurs de stress dans l'environnement de travail quand c'est possible
- Aider les subalternes à réduire les effets du stress en appuyant des méthodes alternatives permettant d'atteindre les objectifs de rendement (p. ex., horaire flexible, télétravail), réaménager la charge de travail grâce à la délégation ou redistribuer les responsabilités pour atténuer le stress chez les subalternes
- Appuyer la nécessité d'établir un équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles
- Être vigilant à l'égard du harcèlement et de la discrimination au niveau des subalternes, et agir rapidement pour y mettre fin

# Éthique et valeurs

**Les fonctionnaires traitent les gens avec justice et contribuent ainsi à établir un climat de confiance, d'acceptation et de respect des principes, des valeurs et des croyances des autres personnes. Ils valorisent et favorisent les pratiques équitables en matière d'emploi et la diversité de l'effectif. Ils respectent leurs engagements professionnels et s'efforcent d'agir dans l'intérêt du public. Les fonctionnaires appliquent les valeurs d'intégrité, de respect et d'honnêteté de l'organisme.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Jouer un rôle important dans la détermination des valeurs et des principes de l'organisation dans son ensemble
- S'assurer que la diversité est valorisée dans l'organisation et intégrée aux pratiques d'emploi en vigueur
- S'assurer que les employées et les employés sont invités à poursuivre des buts qui sont en harmonie avec ceux de l'organisation
- Faire en sorte que les activités des individus et des groupes au sein de l'organisation soient en harmonie avec les principes de la fonction publique

## Directeur général et directrice générale

- Intégrer les valeurs de l'organisation — y compris la valorisation de la diversité — aux programmes, aux services et aux politiques
- Réfléchir sur les valeurs organisationnelles et les concrétiser au sein de la direction
- Agir de la façon qui convient (et être perçus comme tel)

## Directeur et directrice

- Servir de modèles de comportement des valeurs et de l'éthique de l'organisation pour le secteur
- Favoriser un climat de confiance et de respect à l'égard des principes des autres personnes
- Faire des efforts manifestes pour intégrer les pratiques équitables aux plans de gestion des ressources humaines du secteur
- Appliquer de solides principes d'éthique au regard des activités et de la gestion dans la poursuite des buts du secteur

**Gestionnaire**

- S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique
- Utiliser des pratiques éthiques saines dans l'exécution des fonctions opérationnelles et des activités de gestion des ressources humaines
- Maintenir des pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines

**Superviseur et superviseure**

- Renforcer les normes et l'éthique auprès des subalternes
- Traiter les subalternes avec impartialité et équité
- Voir à ce que les subalternes de tous les groupes soient traités équitablement
- Voir à éviter, dans toutes les questions officielles, les obligations envers les organismes, les groupes ou les individus de l'extérieur ou un traitement préférentiel à leur endroit
- Maintenir des normes de rendement cohérentes

# Personnalité

**Les fonctionnaires savent conserver leur sang-froid et leur concentration lorsqu'ils sont confrontés à des situations difficiles ou éprouvantes du point de vue émotif. Ils sont déterminés et motivés à respecter les normes en matière d'excellence du service. L'absence de comportements qui nuisent au travail ou à la qualité de l'environnement des autres constitue le principal trait de personnalité qui caractérise les fonctionnaires.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Être une personne motivée et inspirée par des buts visionnaires (organisation/fonction publique/société)
- Faire preuve de détermination à améliorer la réceptivité de l'organisation et le service au public
- Utiliser leur pouvoir pour le bien de l'organisation plutôt que pour un gain personnel

## Directeur général et directrice générale

- Avoir une influence stabilisante sur la direction
- S'engager personnellement à satisfaire aux exigences des intervenants internes et externes
- Favoriser l'enthousiasme et la motivation des employés et des employées en vue de l'atteinte des objectifs de la direction

## Directeur et directrice

- Demeurer calmes dans l'adversité
- Se sentir davantage motivés par un besoin de réalisation (fixation de buts) que par un besoin de pouvoir ou d'affiliation
- Faire preuve de motivation et motiver les subalternes en ce qui a trait à l'accomplissement des buts du secteur

## Gestionnaire

- Poursuivre avec ténacité les activités qui répondent le mieux aux besoins du secteur
- Collaborer avec les subalternes afin de les aider à se fixer des objectifs stimulants, mais réalistes
- Reconnaître le rôle important que joue la personnalité dans l'atteinte des buts

## Superviseur et superviseur

- Inspirer de l'enthousiasme à l'égard du travail
- Conserver un point de vue positif dans les revers
- Encourager les subalternes à assumer des affectations plus stimulantes

## Souplesse de comportement

**Les fonctionnaires adaptent leur comportement aux exigences d'un milieu de travail changeant de façon à demeurer productifs même en période de transition, d'ambiguïté ou d'incertitude. Un effectif qui se diversifie de plus en plus constitue une partie de ce milieu de travail changeant. Une pareille souplesse permet aux fonctionnaires de travailler efficacement avec une vaste gamme de personnes et de groupes et de s'adapter à une grande variété de situations. Ils sont ainsi capables de s'adapter à chaque situation, d'adopter de nouveaux comportements plus efficaces et d'abandonner les pratiques désuètes au fur et à mesure que le contexte ou les rôles changent.**

### Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Satisfaire des exigences changeantes provenant de diverses sources, y compris des domaines interne, externe et politique
- Modifier l'orientation de l'organisation afin de relever les défis d'un environnement plus général
- Promouvoir le changement organisationnel en fonction du changement de la composition de l'effectif
- Développer et utiliser une gamme de styles d'interaction permettant de faire face efficacement à un éventail de situations complexes et d'entretenir de bons rapports avec divers individus

### Directeur général et directrice générale

- Réagir à l'évolution des priorités organisationnelles par des changements touchant l'orientation de la direction
- Réagir avec doigté dans le cadre des interactions explosives et fluctuantes avec les subordonnés, les pairs, les supérieurs et les supérieures ainsi que les intervenants
- Créer un environnement propice au changement
- Adapter l'orientation selon le besoin, pour assurer l'efficacité dans un large éventail de situations
- Réagir rapidement aux nouvelles possibilités ou aux nouveaux risques
- Faire preuve d'une grande tolérance au changement et à l'ambiguïté

### Directeur et directrice

- Se tenir au courant des changements d'orientation à l'intérieur de l'organisation
- Modifier les priorités et adapter le travail du secteur afin de tenir compte du changement de l'effectif et des priorités organisationnelles
- Composer avec une vaste gamme d'individus et de groupes
- S'adapter à une vaste gamme de situations

**Gestionnaire**

- Modifier les priorités opérationnelles afin de répondre à de nouveaux défis dans un environnement en évolution
- Conserver l'efficacité opérationnelle dans un environnement empreint d'ambiguïté et d'incertitude

**Superviseur et superviseure**

- Encourager chez les subalternes la souplesse à l'égard des situations et des individus
- Interagir de façon appropriée avec la gamme complète d'individus

## Confiance en soi

**Les fonctionnaires assument personnellement la responsabilité de l'exécution de leur travail et demandent l'aide d'autres personnes au besoin. Ils accomplissent leurs tâches de façon autonome et en prennent toute la responsabilité. Ils acceptent les échecs et les critiques de façon constructive et tirent des leçons de leurs erreurs afin d'améliorer leur rendement futur.**

### Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Orienter l'organisation dans le sens des grands changements organisationnels
- Apprendre de façon constructive des échecs organisationnels
- Assumer la responsabilité des résultats de l'organisation
- Conserver leur calme lorsqu'il s'agit de représenter l'organisation auprès de groupes externes politiquement délicats

### Directeur général et directrice générale

- Établir et respecter des critères de qualité élevés pour la direction
- Veiller à ce que les objectifs fixés pour la direction soient exigeants, mais réalistes, compte tenu des contraintes organisationnelles
- Faire preuve de souplesse et de persévérance face à l'opposition
- Favoriser les intérêts de la direction

### Directeur et directrice

- Établir et atteindre des normes élevées pour le secteur
- Promouvoir leur propre secteur de l'organisation
- Conserver leur calme dans des périodes de stress ou de transition
- Se sentir à l'aise de prendre des décisions et d'assumer des responsabilités pour le secteur

### Gestionnaire

- Assumer personnellement la responsabilité du travail de leur unité
- Remettre en question le statu quo
- Demander des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou le changement
- Appuyer et défendre les intérêts de leur personnel au besoin et s'il y a lieu

**Superviseur et superviseure**

- Faire preuve de confiance à l'égard des subalternes
- Résister aux occasions de blâmer les subalternes pour les erreurs et les revers
- Assumer la responsabilité des résultats
- Apprendre des revers ou des échecs

# **Connaissances**

# Connaissances

**Les fonctionnaires doivent avoir une connaissance de l'environnement de la fonction publique, de systèmes, des politiques opérationnelles et des obligations légales du gouvernement, ainsi que des programmes et politiques de leur propre ministère. Ils doivent posséder une connaissance de la dynamique et de l'interdépendance de ces systèmes.**

## Sous-ministre adjoint et sous-ministre adjointe

- Les priorités actuelles du gouvernement
- Les grandes questions nouvelles et courantes en matière de gestion, y compris la gestion de la diversité et son application dans la fonction publique
- Les grandes questions internationales et universelles, nouvelles et courantes, qui ont un impact ou une influence sur l'organisation
- La fonction moderne de contrôleur de même que ses applications dans le domaine de la gestion des ressources humaines et financières

## Directeur général et directrice générale

- Le rôle du gouvernement dans la société occidentale industrialisée
- La perception et les demandes actuelles du public ainsi que les questions anticipées
- Les facteurs économiques actuels et les questions anticipées
- Les questions sociales, culturelles et politiques passées, présentes et futures
- Les liens horizontaux avec les autres programmes et services fédéraux, provinciaux et municipaux

## Directeur et directrice

- La constitution canadienne et le système du gouvernement fédéral
- Les grandes questions fédérales-provinciales actuelles et anticipées
- Les médias et leur fonctionnement
- Le droit administratif
- Le processus de prise de décisions et le processus législatif du gouvernement

### **Gestionnaire**

- Le fondement législatif de leur propre ministère
- La structure gouvernementale et la culture de la fonction publique
- La responsabilité en matière de gestion financière
- Les fondements législatif et conceptuel nécessaires à la gestion administrative de même qu'à la gestion des ressources humaines et financières
- Les politiques et les systèmes à l'appui de la gestion administrative et de la gestion des ressources humaines et financières
- La science de la gestion et son application au sein du gouvernement fédéral

### **Superviseur et superviseure**

- La relation entre la mission et le mandat de leur ministère et ceux des autres ministères ou organismes centraux, de même qu'entre la mission et le mandat de leur ministère et la mission, le mandat et les priorités du gouvernement
- Les valeurs de la fonction publique et de leur ministère
- Les procédures applicables au personnel
- La politique gouvernementale sur les droits de la personne, les langues officielles, l'équité en emploi, les mesures d'adaptation en milieu de travail, le droit d'accès à l'information, la protection des renseignements personnels, la sécurité et la santé
- Les droits et les obligations des employés, des employées, des superviseurs et des superviseures au regard de ces politiques gouvernementales
- La mission et le mandat du ministère
- Le contenu professionnel et les programmes appropriés à leur propre rôle opérationnel