

L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES



© Tous droits réservés – Sûreté du Québec
Direction des ressources humaines
Service du développement organisationnel et de la formation
lucie.isabelle@surete.qc.ca

Historique à la Sûreté du Québec

- **1998** L'État major adopte l'approche par compétences
- **1999** Début des analyses de situation de travail et des synthèses de compétences clés
- **2000** DDF réalise études exhaustives
- **2001** Répertoire des compétences
- Guide de développement des compétences des gestionnaires
- **2004** Révision des AST des années 1999-2000
- **2006** Dictionnaire des compétences des gestionnaires de la Sûreté du Québec
- Adoption d'un programme d'appréciation du personnel policier (PAPP)
- Réalisation et révision des AST et des SCC des agents et des sergents
- **2007** Mise à jour du guide de développement de gestion
- **2011** Actualisation du dictionnaire de compétences

Qu'est-ce qu'une compétence

- Ensemble intégré de connaissances, d'habiletés, d'attitudes, de caractéristiques personnelles et d'acquis expérimentiels ou de formation. Tous ces éléments sont mobilisés dans une fonction conformément à une performance attendue.
- Réf : Sûreté du Québec



Dictionnaire de compétences*

- Compétences génériques

- 43 compétences:

- 9 compétences CP qui relèvent du « savoir-être »;
 - 34 compétences qui regroupent généralement les trois savoirs. (Le savoir, le savoir-faire et le savoir être)

- Compétences techniques

- 11 compétences techniques:

- Ce sont des « savoir-faire » spécialisés visant une fonction en particulier.

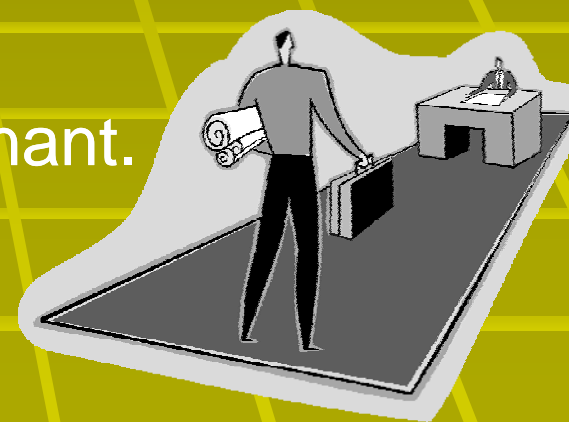
* **S'adresse aux agents, sous-officiers sans position de gestion**

Compétences des gestionnaires

- Dictionnaire des compétences des gestionnaires (découle du Conseil du trésor)
 - 19 compétences;
 - 3 niveaux de gestion;
 - 4 niveaux de maîtrise.
- Guide de développement des compétences des gestionnaires

Guide de développement des compétences de gestion

- Description des 19 compétences (définitions & gestes clés);
- Démarche d'élaboration d'un plan de développement;
- La séquence de développement des compétences;
- Les modes et stratégies d'apprentissage pour chacun des types d'apprenants;
- Questionnaire général d'autoévaluation;
- Grille d'évaluation d'une compétence.
- Outil pour découvrir son type d'apprenant.



Le profil de compétences des gestionnaires de la Sûreté du Québec

■ Compétences liées à la gestion des personnes:

- Gestion des contributions individuelles;
- Gestion de la performance d'équipe;
- Gestion des compétences;
- Ouverture à la diversité;
- Gestion de la santé.

Le profil de compétences des gestionnaires de la Sûreté du Québec (suite)

■ Compétences liées à la gestion de soi:

- Gestion de soi et authenticité;
- Gestion de son évolution professionnelle;
- Leadership mobilisant;
- Actualisation des valeurs éthiques.

Le profil de compétences des gestionnaires de la Sûreté du Québec (suite)

■ Compétences stratégiques :

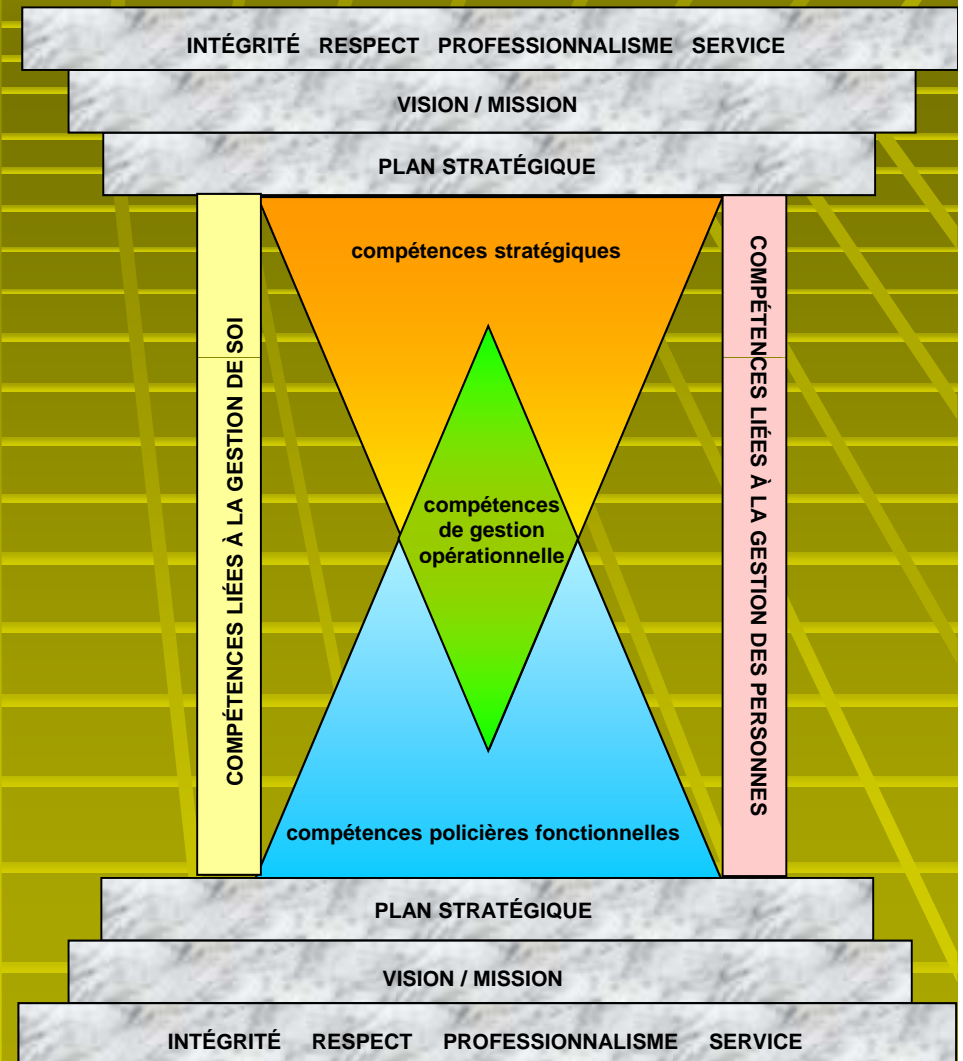
- Habiletés politiques;
- Vision stratégique;
- Gestion dans la complexité et le changement;
- Gestion des partenariats et réseaux.

■ Compétences liées à la gestion opérationnelle:

- Créativité et innovation;
- Gestion du savoir;
- Communication et négociation;
- Sensibilité technologique;
- Gestion orientée clientèle;
- Gestion orientée résultats.

Les compétences

- **NIVEAU III**
VISION ET DIRECTION
Inspecteurs -chefs et
Inspecteurs
- **NIVEAU II**
COMMANDEMENT
Capitaines et Lieutenants
- **NIVEAU I**
ENCADREMENT
Sergents



Application de l'approche par compétences à la SQ

- Analyse de situation de travail (AST);
- Identification des compétences-clés (SCC);
- Programme d'appréciation du personnel policier (PAPP).

AST

Identification:

- Tâches maîtresses d'une fonction;
- Moyens de mise en œuvre des tâches maîtresses (sous-activités);
- Particularités ou spécificités essentielles dans l'exercice de la fonction et des responsabilités;
- Tâches liées à la mise en action des compétences propres à l'exercice de la fonction;

SCC

Identification:

- Compétences essentielles liées à l'emploi;
- Choix de six à dix compétences.

L'approche par compétence

- Sûreté du Québec:

Systeme de gestion des ressources humaines basé sur les compétences requises pour effectuer de façon satisfaisante des tâches reliées à un emploi.



Objectifs



- Accroître la performance organisationnelle;
- Optimiser l'utilisation des ressources humaines;
- Responsabiliser l'employé dans la gestion de son propre capital de compétences;
- Outiller les gestionnaires dans la gestion de l'évolution professionnelle de leur personnel;
- Donner une dynamique nouvelle à l'approche par qualification (savoir);
- Développer et maintenir les compétences requises pour assurer la mission organisationnelle;
- Assurer la relève en nombre et en qualité suffisants.

Avantages de l'approche par compétences

■ Pour les gestionnaires:

- Déterminer les écarts entre les compétences requises et les compétences du personnel;
- Favoriser la sélection de la personne la plus compétente;
- Planifier la relève;
- Élaborer des plans de développement;
- Faciliter une intégration en emploi;
- Favoriser le transfert plus rapide des apprentissages en emploi;
- Faciliter la communication des attentes individuelles en matière de comportement et de résultats;
- PAPP.

Avantages de l'approche par compétences

Pour le personnel:

- Connaître les compétences requises pour son emploi actuel et celles d'autres fonctions;
- Favoriser la compréhension de sa contribution dans la poursuite des résultats visés;
- Favoriser son développement continu;
- Réfléchir à son cheminement de carrière;
- Favoriser les changements de comportements;
- Participer à l'élaboration de son plan de développement et l'adaptation d'activités de formation; correspondant à ses besoins.

Gestion intégrée des ressources humaines

- Dotation (recrutement)
- Santé et mieux-être
- Gestion du rendement
- Formation
- Gestion de la planification de la main-d'œuvre

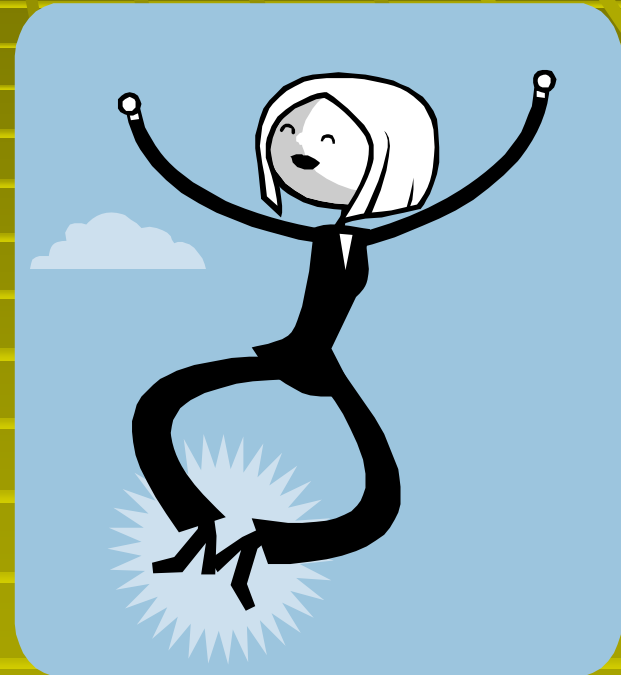
Dotation

- Permet l'embauche d'employés qui possèdent d'emblée les **compétences essentielles** pour le poste visé entraînant une meilleure performance et une meilleure rétention.



Santé et mieux être

- Relocalisation (en cas de limitation);
- Problématiques de mieux être (compétences exercées).



Gestion du rendement

- Objectivité;
- Maîtrise des compétences;
- Attentes signifiées – (en révision);
- Programme d'appréciation du personnel policier. (PAPP)



Formation et développement

- Soutien au développement des programmes de formation
- Identification des éléments de formation à développer (AST)



Gestion de la planification de la main d'oeuvre

- Postes vulnérables;
- Transfert d'expertise;
- Identification des candidats à haut potentiel en fonction de leur profil de compétences.