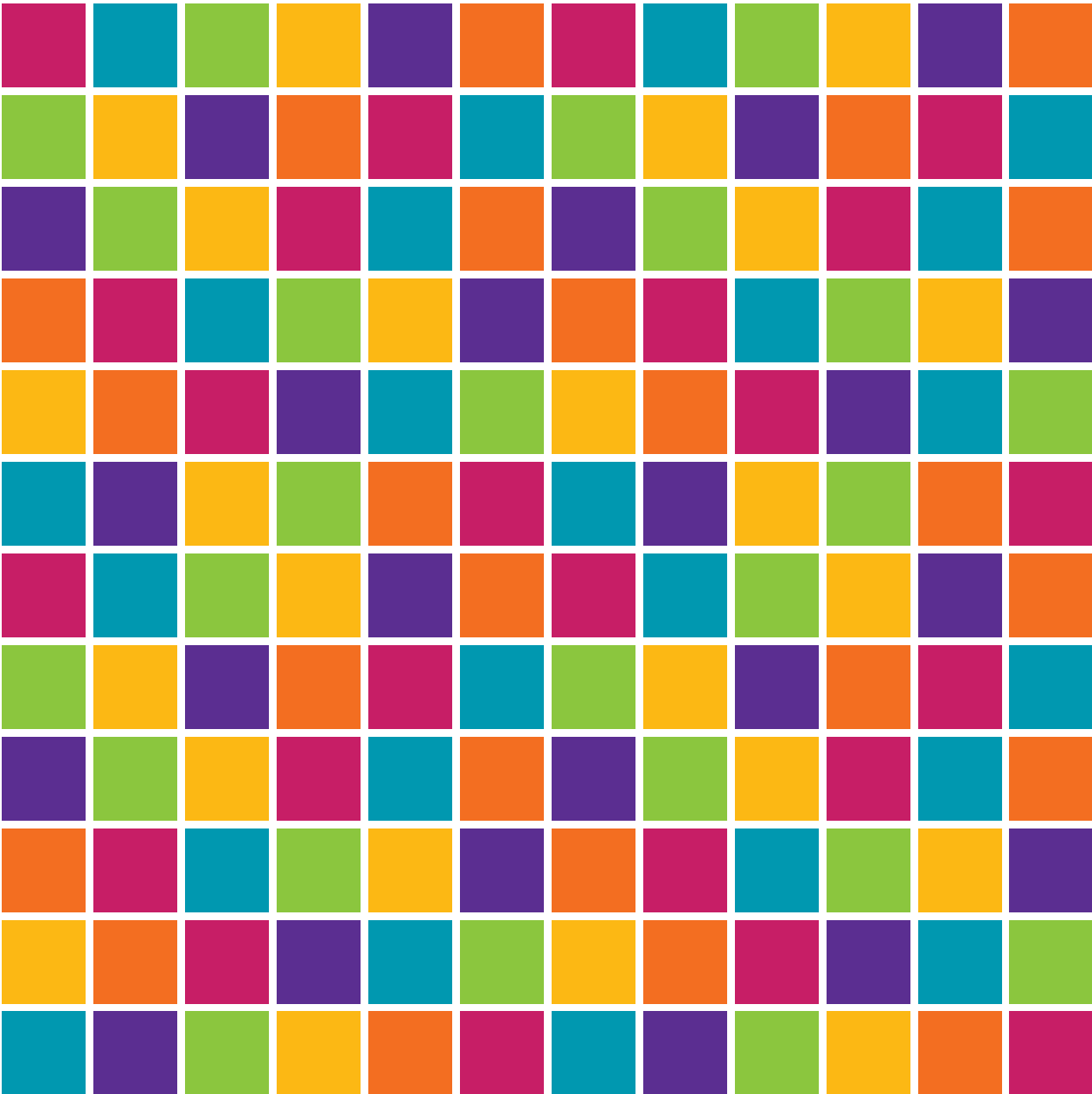


Exigences de base vis-à-vis des cadres de l'administration fédérale



Exigences de base vis-à-vis des cadres

Les exigences de base sont des exigences minimales (impératives) auxquelles les cadres de l'administration fédérale doivent satisfaire. Les exigences de base vis-à-vis des cadres s'inspirent des principes régissant la direction de l'administration, énumérés aux art. 11 et 12 OLOGA*, et s'alignent sur les objectifs de la législature en cours.

Pour tenir compte de circonstances ou d'exigences particulières, les départements et les unités administratives peuvent, dans leur domaine de compétences, définir des priorités spécifiques ou fixer des exigences supplémentaires.

1. Les facteurs contextuels sont des conditions et des évolutions liées au contexte, qui influent sur l'action d'une personne (par ex. la mondialisation, les changements / évolutions).

2. Les exigences sont des attentes liées au contexte ou à la fonction auxquelles une personne se doit de répondre (par ex. l'acquisition de connaissances nouvelles, la gestion du changement).

3. Les compétences sont le savoir, les aptitudes, l'habileté et l'expérience d'une personne, que l'on peut observer dans ses actes (par ex. la disposition à apprendre, la réceptivité au changement, la souplesse).

Les dimensions des exigences de base sont la personne, les tâches, les relations, l'organisation, la politique / les médias / les protagonistes. Elles montrent dans quel environnement les cadres de l'administration fédérale agissent.

- *Personne* = Cadre face à lui-même.
- *Tâches* = Cadre confronté à ses tâches.
- *Relations* = Cadre dans ses rapports avec d'autres personnes concernées par ses tâches.
- *Organisation* = Cadre face à sa propre unité organisationnelle.
- *Politique / médias / protagonistes* = Cadre face à l'environnement politique, aux médias et aux protagonistes de ses actions.

* Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA):

Art. 11 Principes régissant l'activité administrative (art. 3 LOGA)

L'administration fédérale agit en se fondant sur le droit fédéral ainsi que sur les objectifs et les priorités fixés par le Conseil fédéral. Elle observe en particulier les principes suivants :

- elle identifie à temps les domaines où il y aura lieu d'agir, fixe en conséquence les objectifs à atteindre, la stratégie à suivre et les mesures à prendre ;*
- elle ordonne ses activités en tenant compte de l'importance et de l'urgence des affaires ;*
- elle fournit ses prestations de manière à répondre aux attentes des citoyens, dans une perspective durable, d'une façon efficace et rentable.*

Art. 12 Principes régissant la direction de l'administration (art. 8, 35 et 36 LOGA)

¹ A tous les échelons, la direction se fonde sur les principes suivants :

- elle négocie les objectifs et les résultats à atteindre ;*
- elle procède périodiquement à une appréciation des prestations des unités administratives et des collaborateurs ;*
- elle adapte à temps les procédures et l'organisation aux nouveaux besoins ;*
- elle utilise la marge d'appréciation dont elle dispose, exerce ses compétences décisionnelles et permet à ses collaborateurs d'en faire autant dans leur domaine ;*
- elle encourage l'ouverture d'esprit et la disponibilité au changement ;*
- elle veille à ce que l'activité soit orientée sur les résultats et tienne compte de la dimension interdisciplinaire des affaires.*

² Au surplus, la législation relative au personnel et les principes directeurs en matière de politique du personnel, édictés par le Conseil fédéral, sont applicables.

www.admin.ch/ch/f/lrs/172_010_1/a11.html

Cadres du plus haut niveau / cadres supérieurs

Les cadres du plus haut niveau sont les directeurs et directrices d'offices, les secrétaires généraux et secrétaires générales, et les secrétaires d'Etat. Les cadres supérieurs sont les secrétaires généraux suppléants et secrétaires générales suppléantes, les directeurs et directrices d'offices suppléant(e)s, les sous-directeurs et sous-directrices, de même que les dirigeants et dirigeantes de domaines de prestations ou d'affaires. Ces personnes sont généralement membres de la direction.

Facteurs contextuels

L'administration fédérale travaille de plus en plus sur un plan stratégique et a besoin de visions qu'elle appelle de ses vœux. Les cadres du plus haut niveau doivent affronter les nouveautés en gérant le champ de tensions entre les pressions pour le changement et les résistances. Ils sont également soumis à de fortes exigences face au système politique et aux diverses parties prenantes dans le cadre de leur action. Il s'agit pour eux de fournir davantage de prestations avec moins de moyens. La complexité du cahier des charges augmente. Simultanément, l'internationalisation des thèmes se renforce (problèmes environnementaux, migrations, flux financiers, etc.) et lance des défis supplémentaires aux cadres du plus haut niveau.

Exigences

Dimension de la personne

Exigences : Le cadre ...

- ➔ agit selon des principes éthiques, veille à rester intègre et crédible dans ses actes professionnels et personnels, et donne par conséquent le bon exemple (fonction d'exemple).
- ➔ réfléchit à son propre comportement et à ses actes, reconnaît ses forces et ses faiblesses, et évolue en permanence.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Leadership
Loyauté

Réflexion sur soi

Dimension des tâches

Exigences : Le cadre ...

- ➔ identifie les causes, les effets et les corrélations générales, et aborde les situations complexes dans une perspective interdisciplinaire au-delà des limites de sa propre organisation.
- ➔ décide sur la base d'une analyse menée avec soin, même lorsque ses informations sont incomplètes ou contradictoires, et veille à ce que ses décisions soient appliquées.
- ➔ dispose de bonnes connaissances actives de l'une au moins des autres langues officielles et de connaissances passives d'une troisième langue officielle, voire de l'anglais selon la fonction.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Pensée analytique et conceptuelle
Pensée en réseau

Sens des responsabilités

Compétences linguistiques

Dimension des relations

Exigences : Le cadre ...

- ➔ veille à une planification à long terme des besoins en personnel, recrute les collaboratrices et collaborateurs appropriés, les dirige, les sollicite et les encourage, et exprime sa reconnaissance.
- ➔ utilise le potentiel qu'offre la diversité.
- ➔ communique de manière ouverte, instaure un climat de travail marqué par la confiance, et cherche des solutions aux conflits.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Conduite des collaboratrices et collaborateurs

Aptitude à gérer la diversité

Aptitude à la communication

Capacité de faire face aux critiques et aux conflits

Dimension de l'organisation

Exigences : Le cadre ...

- ➔ anticipe les changements importants du contexte, axe son organisation sur les défis futurs, et formule la politique à suivre dans son domaine de compétences.
- ➔ développe les visions et les stratégies de son organisation en se fondant sur les objectifs de la législature, les concrétise par des objectifs correspondants qu'il veille à mettre en œuvre.
- ➔ explique à son personnel les changements nécessaires et gère de manière constructive les résistances éventuelles.
- ➔ met en place des processus efficaces et des structures appropriées, et influence la culture de l'organisation.
- ➔ gère les ressources sur la base d'indicateurs appropriés et veille à ce qu'elles soient utilisées de façon rentable.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Pensée et action stratégiques

Gestion du changement

Pensée et action conformes aux principes de l'économie d'entreprise

Dimension de la politique, des médias et des parties prenantes (national, international)

Exigences : Le cadre ...

- ➔ connaît les processus de décision politiques, entretient de bons contacts avec les parties prenantes dans le cadre de ses actions, travaille en réseau et sait trouver des solutions pragmatiques, des compromis et un consensus.
- ➔ représente avec compétence son organisation à l'extérieur (en Suisse et à l'étranger), et traite de manière professionnelle avec les médias.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Action efficace dans le contexte politique

Cadres intermédiaires

Les cadres intermédiaires sont les chefs de divisions, de domaines et de secteurs. Ils disposent généralement d'une expérience de direction antérieure. Le mandat de direction des cadres intermédiaires comporte un cahier des charges complexe, marqué par une dimension stratégique et couvrant divers domaines de tâches et de thèmes complexes.

Facteurs contextuels

L'environnement de travail du cadre intermédiaire se caractérise par la nécessité de gérer le changement et les évolutions. La fonction de charnière entre la direction et la base signifie que les cadres intermédiaires sont exposés à des pressions d'origines diverses. Les objectifs stratégiques doivent être concrétisés et communiqués à la base de façon convaincante. Eu égard aux exigences de plus en plus sévères (rareté des ressources, pression plus forte, changements de valeurs, etc.), le potentiel conflictuel augmente. Les conflits doivent être abordés de front et doivent être résolus (avec pugnacité et cohérence sur le fond, avec courtoisie et respect dans le ton).

Exigences

Dimension de la personne

Exigences : Le cadre ...

- ➔ agit selon des principes éthiques, veille à rester intègre et crédible dans ses actes professionnels et personnels, et donne par conséquent le bon exemple (fonction d'exemple).
- ➔ réfléchit à son propre comportement, reconnaît ses forces et ses faiblesses, et évolue en permanence.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Leadership
Loyauté

Réflexion sur soi

Dimension des tâches

Exigences : Le cadre ...

- ➔ fixe les priorités, va à l'essentiel, identifie et analyse les liens complexes et travaille de manière transversale.
- ➔ prend les décisions en temps utile, avec cohérence, et en assume la responsabilité.
- ➔ délègue des tâches, des compétences et des responsabilités en fonction des situations et des collaboratrices et collaborateurs.
- ➔ dispose de bonnes connaissances actives de l'une au moins des autres langues officielles et de connaissances passives d'une troisième langue officielle, voire de l'anglais selon la fonction.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Pensée analytique et conceptuelle
Pensée en réseau

Orientation vers les objectifs et les résultats

Sens des responsabilités

Compétences linguistiques

Dimension des relations

Exigences : Le cadre ...

- ➔ recrute les collaboratrices et collaborateurs appropriés, les dirige, les sollicite et les encourage, exprime sa reconnaissance et promeut le développement d'équipes performantes.
- ➔ utilise le potentiel qu'offre la diversité.
- ➔ communique de manière ouverte, instaure un climat de travail marqué par la confiance, et cherche des solutions aux conflits.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Conduite des collaboratrices et collaborateurs

Aptitude à gérer la diversité

Aptitude à la communication

Capacité de faire face aux critiques et aux conflits

Dimension de l'organisation

Exigences : Le cadre ...

- ➔ sert d'intermédiaire entre les niveaux stratégique et opérationnel de l'organisation, et contribue au développement de la stratégie.
- ➔ poursuit les objectifs de prestations de son domaine, dérivés des objectifs fixés à l'échelon supérieur, en se focalisant sur leur atteinte et sur les résultats.
- ➔ explique à son personnel les changements nécessaires et gère de manière constructive les résistances éventuelles.
- ➔ met en place des processus efficaces, planifie et engage les ressources en tenant compte des objectifs, et veille à des prestations de qualité.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Pensée et action stratégiques

Gestion du changement

Pensée et action conformes aux principes de l'économie d'entreprise

Dimension de la politique, des médias et des parties prenantes (national, international)

Exigences : Le cadre ...

- ➔ connaît les processus politiques et formule les mandats politiques avec discernement
- ➔ entretient de bons contacts avec les acteurs concernés par ses actions et utilise son propre réseau pour atteindre les objectifs.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Action efficace dans le contexte politique

Cadres de base

Les cadres de base sont des personnes dirigeant des équipes plus ou moins importantes (y compris les chefs de groupes). Il s'agit plus particulièrement de personnes assumant une tâche de conduite et familiarisés avec les bases de la conduite. Le mandat de direction du cadre de base est la direction opérationnelle.

Facteurs contextuels

Des évolutions telles la pression croissante, l'augmentation du volume des tâches et les progrès technologiques rendent le travail de conduite de plus en plus exigeant au sein de l'administration fédérale. Les compétences sociales et les compétences de direction gagnent en importance par rapport aux compétences techniques. La gestion des collaboratrices et des collaborateurs, que le cadre de base doit assumer en occupant un poste de direction, représente pour lui un défi. Il dirige des équipes de plus en plus hétérogènes (réunissant notamment les deux sexes, toutes les tranches d'âge et des locuteurs de plusieurs langues). L'environnement du cadre de base est caractérisé par la gestion du changement et les réorganisations.

Exigences

Dimension de la personne

Exigences : Le cadre ...

- ➔ agit selon des principes éthiques, veille à rester intègre et crédible dans ses actes professionnels et personnels, et donne par conséquent le bon exemple (fonction d'exemple).
- ➔ réfléchit à son propre comportement, reconnaît ses forces et ses faiblesses, et évolue en permanence.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Leadership
Loyauté

Réflexion sur soi

Dimension des tâches

Exigences : Le cadre ...

- ➔ fixe les priorités, va à l'essentiel, identifie et analyse les liens complexes et travaille de manière transversale.
- ➔ prend les décisions en temps utile, les met en œuvre et en assume la responsabilité.
- ➔ délègue des tâches, des compétences et des responsabilités en fonction des situations et des collaboratrices et collaborateurs.
- ➔ dispose des connaissances orales et écrites d'une deuxième langue officielle nécessaires à l'exercice de sa fonction, et de connaissances d'anglais en fonction de son mandat.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Pensée analytique et conceptuelle
Pensée en réseau

Orientation vers les objectifs et les résultats

Sens des responsabilités

Compétences linguistiques

Dimension des relations

Exigences : Le cadre ...

- ➔ recrute les collaboratrices et collaborateurs appropriés, les dirige et les engage en fonction de leurs forces et de leurs faiblesses, exprime sa reconnaissance et promeut le développement d'équipes performantes.
- ➔ utilise le potentiel qu'offre la diversité.
- ➔ communique de manière ouverte, instaure un climat de travail marqué par la confiance, et cherche des solutions aux conflits.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Conduite des collaboratrices et collaborateurs

Aptitude à gérer la diversité

Aptitude à la communication

Capacité de faire face aux critiques et aux conflits

Dimension de l'organisation

Exigences : Le cadre ...

- ➔ transpose les objectifs de l'échelon supérieur en objectifs annuels opérationnels et en objectifs individuels pour les collaboratrices et collaborateurs.
- ➔ explique à son personnel les changements nécessaires et gère de manière constructive les résistances éventuelles.
- ➔ met en place des processus efficaces, planifie et engage les ressources en tenant compte des objectifs, et veille à des prestations de qualité.

Compétences au sens du référentiel de compétences

Orientations vers les objectifs et les résultats

Gestion du changement

Pensée et action conformes aux principes de l'économie d'entreprise