CESAG RESEARCH PAPERS

CESAG
CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPÉRIEURES EN GESTION

JUIN 2025 Edition spéciale

# ADMINISTRATIONS PUBLIQUES AFRICAINES FACE AUX DÉFIS CONTEMPORAINS DE LA SOCIÉTÉ :

## ENTRE RÉFORMES, BESOINS DE FORMATIONS ET PERFORMANCE

NUMÉRO SPÉCIAL
ÉDITION N°2025/003

LES EDITIONS DU CESAG

AVEC L'APPUI DE GIZ

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

clear evaluation francophone africa

# Proposition d'un profil de compétences managériales: un outil de développement en lien avec les défis de l'administration publique sénégalaise.

Isabelle Denys
École nationale d'administration publique
isabelle.denys@enap.ca
1-418-641-3000, poste 6503

Nathalie Rinfret
École nationale d'administration publique
natalie.rinfret@enap.ca

Résumé

*Le Sénégal s'est doté d'un plan politique, économique et social pour accélérer son développement : Le Plan Sénégal Émergeant 2019-2023 (PSE). Un des objectifs est de consolider l'État de droit, notamment en renforçant la gouvernance et en faisant la promotion de l'équité et de l'égalité de genre (MEPC, 2020). En raison du rôle essentiel que l'administration publique doit jouer pour atteindre cette cible, son personnel doit être qualifié et compétent. De ce fait, il importe de renforcer les compétences des managers et des décideurs qui sont les acteurs clés de la modernisation des administrations (Bourgault et al., 2003). Au Sénégal, aucun profil de compétences n'a été défini pour les managers publics. L'objectif général de cette étude est donc d'élaborer un profil de compétences des managers de l'administration publique sénégalaise qui tienne compte des principes du PSE, dont celui de l'équité et de l'égalité de genre. Cet outil va permettre de cibler les compétences managériales nécessaires pour relever les défis de l'État sénégalais, concrétiser les orientations gouvernementales et agir efficacement au travail (Foucher, 2010). La méthodologie qualitative inductive utilisée allie à la fois l'analyse de documents gouvernementaux internes et la consultation d'acteurs du milieu. Des entrevues semi-structurées et des groupes de discussion ont été menés auprès de 81 personnes provenant de divers secteurs et de 16 organisations publiques sénégalaises différentes. À la suite de l'étape de la validation effectuée auprès d'un comité constitué de 12 membres représentatifs des participants rencontrés sur le terrain provenant de différents secteurs de l'administration publique, neuf enjeux ont été retenus et 12 compétences ont été ciblées et définies. Ce profil de compétences servira de pilier pour le renforcement des capacités des managers publics sénégalais.*

Mots clés

Enjeux de l'administration publique sénégalaise
inclusion et genre dans l'administration publique
profil de compétences managériales
modernisation
renforcement des capacités

# Proposal of a managerial competency profile: a development tool linked to the challenges of the Senegalese public administration

Isabelle Denys
École nationale d'administration publique
isabelle.denys@enap.ca
1-418-641-3000, poste 6503

Natalie Rinfret
École nationale d'administration publique
natalie.rinfret@enap.ca

Abstract

*Senegal has adopted a political, economic and social plan to accelerate its development: Le Plan Sénégal Émergent 2019-2023 (PSE). One of the government's objectives is to consolidate the rule of law by strengthening governance and promoting gender equity and equality (MPEC, 2020). Given the critical role of the public administration in realizing this objective, the staff must be qualified and competent. To this end, strengthening the skills of managers and decision-makers, key players in the modernization of administrations, is essential (Bourgault et al., 2003). In Senegal, no competency profile has been defined for public managers. The general objective of this study is therefore to develop a competency profile for managers in the Senegalese public administration which takes into account the principles of the PSE, including that of equity and gender equality. This tool makes it possible to target managerial skills needed to address the State's current challenges, translate governmental policies into action, and ensure personnel perform their jobs effectively (Foucher, 2010). The inductive qualitative methodology used combines both the analysis of internal government documents and consultations with stakeholders in the field. Semi-structured interviews and focus groups were conducted with 81 people from various sectors and 16 different Senegalese public organizations. Following the validation process carried out with a committee made up of 12 members representative of the people encountered in the field, nine challenges were identified, and 12 competencies were targeted and defined. This competency profile will serve as a pillar of capacity building for Senegalese public managers.*

Key-words

Senegalese public administration challenges

inclusion and gender in public administration

management skills profile

modernization

capacity building

# Problématique et cadre conceptuel

Pour favoriser la prospérité économique et le bien-être de sa population, le Sénégal s'est doté, dès 2014, d'un plan d'action traduisant sa vision politique et économique, le Plan Sénégal Émergent (PSE) (Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC), 2014). Ce plan, actualisé à deux reprises depuis, circonscrit plusieurs enjeux auxquels le pays doit se préparer pour poursuivre la voie de l'émergence, notamment la gouvernance, la prépondérance du milieu informel et la qualification des ressources humaines.

Les défis à relever pour faire face à ces enjeux, identifiés dans la planification 2018-2023 du MEPC, sont : 1) le développement d'une économie compétitive, inclusive et résiliente ; 2) le développement du capital humain et la capture du dividende démographique ; 3) la réduction de la pauvreté et des inégalités et l'adaptation aux changements climatiques ; 4) le renforcement de la gouvernance et la promotion d'une administration publique moderne et efficace ; 5) la mobilisation des ressources nécessaires au financement du développement ; et 6) l'amélioration du suivi et de l'évaluation de la stratégie.

Trois axes d'intervention sont privilégiés pour faire face à ces défis, dont l'axe 3 qui est de « renforcer la gouvernance, la paix et la sécurité par l'amélioration de la qualité du service public; le renforcement de la citoyenneté et de l'État de droit; la promotion de l'équité et de l'égalité de genre; le renforcement de la paix et de la sécurité ainsi que le renforcement de la gouvernance territoriale » (MEPC, 2018a, p. 9). Cet axe d'intervention nécessite donc une administration publique forte, compétente et dédiée au service public (OCDE, 2019, 2023).

Comme le soulignent les auteurs Maltais et Mazouz (2004), les managers sont les principaux vecteurs de l'amélioration de la performance publique et du service public. Ainsi, afin que ces acteurs soient au cœur des stratégies de renforcement des capacités du gouvernement sénégalais, ce dernier doit formuler des attentes quant aux compétences que le personnel d'encadrement doit disposer. L'objectif général de cette étude est donc d'accompagner l'État sénégalais dans l'élaboration d'un profil de compétences managériales lié au PSE. Cet objectif général comporte trois sous-objectifs. Tout d'abord, nommer les défis et enjeux auxquels fera face le gouvernement sénégalais d'ici les cinq prochaines années. Ensuite, identifier et définir les compétences managériales qui permettront de les relever. Finalement, décliner ces compétences en comportements clés observables et mesurables. De plus, cette étude comblera un vide, tant au niveau méthodologique que pratique, puisqu'aucun profil de compétences des managers publics sénégalais n'a vu le jour jusqu'à présent.

Selon la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF, 2019), un des principaux obstacles du continent pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) et mettre en œuvre les plans nationaux, comme le PSE, sont des capacités humaines et institutionnelles limitées. De ce fait, pour contribuer au développement social et

économique et améliorer la performance de l'administration publique, il faut miser sur le renforcement des capacités (Boukamel et al., 2019; Bourgault, 2020; Maltais et al., 2007; OCDE, 2019). Or, les organismes chargés de la mise en œuvre, dont les ministères et organisations publics et privés, manquent souvent de personnels compétents pour obtenir des résultats et relever les défis développementaux et sociaux-économiques auxquels ils sont confrontés (ACBF, 2019).

Les personnes en situation de direction et de supervision sont les piliers du développement des administrations publiques et contribuent directement à réaliser les missions de l'État (Bourgault et al., 2003; Collerette, 2009; Pépin, 2005; Rouleau, 2011; Secrétariat du Conseil du trésor, 2018). En tant que dirigeants, ces personnes ciblent les résultats à atteindre, établissent des objectifs, identifient des moyens pour y parvenir, influencent les comportements des employés et gèrent les personnes et les équipes (Boisvert, 1997; Mazouz, 2008; Payette, 1997). Ainsi, il est essentiel, voire primordial, qu'elles aient les capacités requises en management pour atteindre les cibles, répondre des résultats et exercer leur leadership (Maltais & Rinfret, 2008; Mazouz et al., 2015; OCDE, 2019). Or, selon l'ACBF (2019), les responsables en coordination des gouvernements de plusieurs pays africains consultés mentionnent que ces capacités sont déficientes. Pour exercer leur rôle et traduire en actions concrètes les objectifs des plans nationaux, il serait nécessaire que les managers puissent suivre des formations de base en analyse critique, en planification stratégique, en gestion axée sur les résultats et en mobilisation et coordination des ressources. De plus, les représentants des ministères consultés sont unanimes quant à la nécessité de les former en leadership transformationnel, en gestion du changement, en innovation, en communication et en utilisation des technologies, tel que préconisé également par Jacob et Ouellet (2019).

Pour développer les capacités des individus, notamment des personnes qui occupent des fonctions de direction et de supervision, il est recommandé de définir des stratégies qui tiennent compte des connaissances, structures, processus, culture informelle et coutumes locales (OCDE, 2008). Il est également nécessaire de développer des compétences transversales et des capacités dites « fonctionnelles » qui sont des compétences de gestion essentielles qui permettent de planifier, mettre en œuvre, organiser et suivre les résultats pour ainsi opérer une réelle transformation et favoriser la croissance (ACBF, 2019; Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), 2008). Les capacités, plus encore que les ressources financières, sont déterminantes pour la mise en œuvre de projets et des plans nationaux visant le développement (ACBF, 2019). Ainsi, le développement économique et le bien-être des populations dépendent des capacités institutionnelles et humaines.

Pour renforcer ces capacités, une des recommandations du rapport de l'ACBF (2019) pour le milieu académique est d'élaborer des programmes d'études qui mettent l'accent sur les compétences « fonctionnelles » et sur des compétences dites « immatérielles » telles que la gestion du changement et le leadership transformationnel. D'ailleurs, selon Rinfret et al. (2022), ce type de leadership constitue le déterminant d'une culture inclusive dans une organisation. Le leader transformationnel suscite l'effort des collaborateurs pour atteindre les objectifs de performance fixés et mobilise l'intelligence collective. Il met de l'avant les talents et les contributions de chacun. L'utilisation de ce type de leadership dans une organisation constitue une clé pour un changement de culture pérenne.

À la suite de ces recommandations, des orientations gouvernementales précisées dans le PSE et de l'analyse des besoins de l'administration publique sénégalaise, effectuée entre 2018 et 2021 (ENAP, 2021), le développement d'un profil de compétences managériales devient incontournable. Il constituerait le socle pour l'élaboration d'un programme de formation visant le renforcement des compétences managériales, valorisant le leadership transformationnel et, aussi, l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité de genre (EEG) dans l'administration.

## 1.1 Équité et égalité de genre (EEG)

Pour relever les défis nationaux, la participation des femmes s'avère essentielle comme fondement pour l'instauration d'un monde pacifique, prospère et durable, selon le 5e objectif de développement durable des Nations Unies[1]. Ainsi, en plus du développement de compétences « fonctionnelles » et du leadership transformationnel, le profil se doit de favoriser l'institutionnalisation du genre et viser à rendre l'administration publique plus sensible à l'équité et à l'égalité en intégrant les préoccupations des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques (Nolan-Flecha, 2019; OCDE, 2023; ONU, 1997). L'institutionnalisation du genre incite l'organisation à faire preuve d'un engagement explicite envers le principe de l'égalité femme-homme (EFH) en poursuivant directement cet objectif. Ceci se répercute sur son fonctionnement, ses procédures, ses méthodes de gestion des ressources humaines, ainsi que sur ses croyances et ses valeurs. La dimension genre est ainsi prise en compte systématiquement et de façon transversale dans toutes les activités courantes et dans la structure interne d'une organisation, et ce, par l'ensemble des membres du personnel, des gestionnaires et des partenaires (Comité québécois femmes et développement de L'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), 2008). Le profil de compétences managériales sénégalais devra tenir compte de ce principe, qui sera incorporé de façon transversale pour toutes les compétences identifiées, dans leur définition et/ou parmi leurs comportements clés.

## 1.2 La gestion par compétences

Pilier du développement d'un programme de formation reflétant les besoins des participants et leur permettant de relever les défis d'une organisation ou d'une administration, le profil de compétences est au cœur de la gestion par compétences, même si cette dernière fait l'objet de controverse. Celle-ci s'explique par « l'émergence d'une idéologie nouvelle fondée sur une notion englobante, individualisante et partiellement subjective » (Gibert & Schmidt (1999), cité dans Brenet et al., 2017, p. 32). La compétence étant un concept polymorphe, il est nécessaire de la définir. Elle est entendue ici comme étant un savoir-agir performant, s'appuyant sur des ressources (connaissances, expériences, habilités, etc.) que mobilise un individu dans un contexte spécifique (définition inspirée de Le Boterf, 1999, cité dans Basque, 2015). Bien que critiquée, l'utilité de cette approche est démontrée et elle consiste en un effort délibéré de gérer les ressources humaines en mettant en œuvre un ensemble de moyens pour disposer des compétences requises

1 Nations Unies, https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/ Consulté en ligne le 25 août 2023

en fonction des exigences d'un poste et des objectifs stratégiques de l'organisation ou de l'administration et de les développer (Boyatzis, 1982; Marcq, 2008). La gestion par compétences dans l'administration publique fut introduite dans les années 80, dans la foulée des changements générés par la nouvelle gestion publique (Maltais & Mazouz, 2004). Elle vise à augmenter la performance d'une administration ou d'une organisation en misant sur la consolidation et le renforcement des compétences des employés (Foucher, 2010). Elle permet la responsabilisation individuelle et collective des cadres en mettant l'accent sur leur devoir à l'égard des citoyens et sur leur capacité à exercer leur rôle et à remplir leurs tâches (Batal & Oudet, 2013; Bourgault, 2005).

Le recrutement, la sélection et le développement professionnel se font ainsi sur la base de la formation académique (diplômes), des formations acquises, de l'ancienneté, mais également sur l'évaluation des compétences identifiées dans un profil, lui-même élaboré en fonction des exigences en emploi, mais aussi en regard des orientations stratégiques d'une organisation et de son contexte (Guérin & Wils, 1990; Le Boterf, 2000; Marcelin & Bouteiller, 1996). Cette pratique en gestion des ressources humaines permet aux organisations de s'adapter à un environnement de plus en plus changeant et compétitif et répond aux aspirations d'autonomie et de responsabilité des managers. Elle permet également d'aligner le bassin de compétences disponibles aux besoins actuels et futurs des organisations (Le Goff, 2003).

La gestion des compétences a une portée étendue dans une organisation, puisqu'elle s'applique à l'ensemble des activités en gestion des ressources humaines (Secrétariat du Conseil du trésor, 2018). Ainsi, une démarche de gestion des compétences est basée d'abord sur l'élaboration d'un référentiel ou profil de compétences (ENAP, 2022; Foucher, 2010; Lebrun-Paré et al., 2021).

## 1.3 Le profil de compétences

Un profil de compétences est un instrument de référence et de gestion à la portée stratégique, opérationnelle et motivationnelle (Chouhan & Srivastava, 2014). En définissant les compétences à maitriser, il contribue à préciser les exigences à satisfaire pour réaliser les objectifs d'une organisation ou d'une administration et pour effectuer efficacement le travail (Marcq, 2008). Il fournit un guide pour définir les stratégies en ressources humaines de l'organisation. C'est en effet en fonction des compétences du profil que s'articulent les programmes de formation continue et les activités de perfectionnement (Bourgault et al., 2005; Foucher & Rhnima, 2018).

Il importe donc de préciser dans un profil l'ensemble des compétences que doit posséder un corps d'emploi pour effectuer efficacement son travail. Les profils de compétences contiennent généralement de quatre à douze compétences, certaines étant recherchées chez l'ensemble du personnel et d'autres spécifiques pour occuper certains postes (ENAP, 2022). Les compétences sont définies et, par la suite, décomposées en comportements observables. Un profil de compétences a une portée de cinq à sept ans, car il est un reflet des changements vécus dans les organisations et du contexte environnemental dans lequel elles évoluent (Jarnias & Oiry, 2013).

L'objectif de cette étude est donc d'élaborer un profil de compétences managériales pour l'administration publique sénégalaise lié au PSE. Ce profil répondra ainsi aux enjeux de modernisation, de transformation, d'équité et inclusion de l'État sénégalais (AQOCI, 2008; MEPC, 2014, 2018a, 2020).

# Méthodologie

Plusieurs paramètres de conception peuvent guider le développement d'un profil de compétences, notamment en regard du type de compétences à couvrir et de la population à laquelle il se destine (Foucher, 2010). Les compétences à identifier peuvent être celles nécessaires à l'emploi, auquel cas on doit les identifier en se basant sur des critères de performance en emploi, ou encore celles qui seront essentielles pour juguler les enjeux futurs auxquels fera face l'organisation (Jarnias & Oiry, 2013). L'élaboration de ce profil de compétences se situe au carrefour de ces deux approches. Ainsi, le choix méthodologique a priorisé un profil qui intègre à la fois les compétences nécessaires à posséder pour que les managers publics réalisent efficacement les tâches en emploi et celles à renforcer pour leur permettre de relever les défis qui se profilent dans l'administration publique sénégalaise.

La qualité d'un profil de compétences est tributaire de la rigueur de son processus de développement (Foucher, 2010). Ainsi, plusieurs étapes doivent être franchies pour élaborer un profil, qui allient à la fois des activités de consultation d'acteurs et l'analyse de documents permettant de cerner les orientations de l'organisation et les attentes à l'égard du personnel pour qui le profil est destiné. Pour ce faire, la théorisation ancrée et la démarche d'analyse inductive qui en découle (Méliani, 2013; Strauss & Corbin, 1997) ont été privilégiées. L'analyse inductive permet de classifier et d'interpréter de manière systématique les données issues de différentes opinions et perspectives (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1997). La collecte de données auprès des participants s'est faite selon une approche itérative de co-construction.

## 2.1 Identification des principaux défis, des compétences et de leur définition

Cette première étape fut réalisée par le biais d'analyses de documentation interne, tels que les documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) 2020 – 2022 (par ministère), la Stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Équité de Genre 2016-2026 (SNEEG), du ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants, la Revue annuelle conjointe (RAC) du MEPC (2018b), le Document budgétaire genre du MEPC (2019) et le Décret n° 2020-2100 portant sur la répartition des services de l'État et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, le Secrétariat général du Gouvernement et les ministères (République du Sénégal, 2020).

Cette analyse documentaire a permis de comprendre le contexte sénégalais et de construire le questionnaire d'entretien. La cueillette des données a été complétée, sur le terrain, par 6 entrevues semi-dirigées et treize groupes de discussion (Stake, 2006; Van Campenhoudt et al., 2017) qui se sont déroulés entre septembre 2022 et mai 2023, en présentiel et via la plateforme Zoom. Au total, 81 personnes (H= 34; F= 47), constituées entre autres d'experts et des supérieurs hiérarchiques des personnes pour qui le profil de compétences est

développé, provenant de 16 organisations publiques différentes (ministères (Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants (MFFPE), Ministère de la Fonction Publique et de la Transformation du Secteur Public (MFPTSP), Ministère des Collectivités territoriales, de l'Aménagement et du Développement des Territoires (MCTADT), Ministère des Finances et du Budget (MFB), Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération (MEPC), Ministère du Pétrole et des Énergies (MPE), Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion(MFPAI), structures (Direction de l'Équité et l'Égalité de Genre (DEEG), Direction générale de la Planification et des Politiques Économiques (DGPPE), Bureau, Organisation et Méthodes (BOM), Direction de l'Administration générale et de l'Équipement (DAGE), Direction de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (DEGPEEC) et universités (université Gaston Berger (UGB), université de Thiès (UT), École Nationale d'Administration (ENA), université Africaine des Sciences et Technologie (EMIA)) ont été rencontrées. Les rencontres n'ont pu être enregistrées et la confidentialité et l'anonymat ont été assurés à l'ensemble des participants. Par ailleurs, la prise de notes par les chercheuses, lors des entrevues et groupes de discussion, a permis d'arriver à un consensus quant aux thématiques catégorielles à retenir :

- 55 personnes occupant des fonctions de direction et de supervision : Ministres, directeurs de cabinet, secrétaires généraux, conseillers techniques, directeurs nationaux, directeurs, directeurs de projets, chefs de division, chef de section, cellules genres et équité. L'objectif était de s'assurer que le profil corresponde bien aux besoins des managers sur le terrain.
- 18 porteurs des orientations gouvernementales : MFPTSP, MFFPE, BOM, DEEG, DGPPE. Ces rencontres permettaient de s'assurer que le profil de compétence soit prospectif et qu'il circonscrive les compétences dont le personnel en situation de direction et de supervision aura besoin pour rencontrer les orientations et les objectifs gouvernementaux.
- 8 experts : universitaires, chercheurs sénégalais et directeurs d'établissements académiques. Ces rencontres permettent d'avoir une autre perspective sur les enjeux et compétences qui s'appuie sur la recherche universitaire sénégalaise.

Cette consultation à grande échelle était incontournable pour comprendre les réalités terrain et le langage à utiliser afin que l'extrant ait une résonnance locale. Un guide d'entrevue structuré, présenté à l'annexe I, était utilisé pour réaliser cette collecte de données et il était acheminé aux participants, avant l'entretien d'une durée d'environ trois heures, afin de les amener à réfléchir aux éléments ci-dessous :

- Défis et enjeux de l'administration publique sénégalaise pour les cinq prochaines années
- Compétences à développer considérant ces défis et enjeux

## 2.2 Validation des principaux défis, des compétences et de leur définition

En deuxième étape, la validation de l'extrant a été réalisée à l'aide de deux groupes de discussion, à distance. Les membres du comité composé de 12 personnes (H= 6; F= 6), représentatifs des acteurs consultés lors de la première étape, ont été réunis à deux reprises. Chacune des rencontres Zoom avait une durée approximative de trois heures. Pour encadrer la démarche de validation, deux questionnaires ont été utilisés. Le premier portait sur les défis et enjeux, à savoir si les principaux défis avaient été circonscrits, s'ils reflétaient la réalité de l'administration publique sénégalaise et si la façon dont les enjeux en découlant traduisaient bien la réalité. Le second portait sur les compétences à renforcer pour relever ces défis. Il leur était demandé de se prononcer sur l'exhaustivité des compétences (est-ce que toutes les compétences permettant de relever les défis ont été cernées? Est-ce que certaines sont manquantes?), sur la visée de l'EEG (est-ce que ces compétences telles que définies favorisent l'EEG?), sur la justesse de la définition et sur les mots utilisés (est-ce que cette définition favorise la compréhension de la compétence?). Les questionnaires se retrouvent à l'annexe 2.

# Résultats

La démarche de co-construction itérative choisie pour l'élaboration du profil de compétences a reposé sur une volonté de s'accoler à la réalité du terrain, d'où l'importance des activités de consultation des acteurs clés (Foucaud & Hamel, 2014). En effet, celles-ci ont, par ailleurs, permis de faire des ajustements. Par exemple, l'intention initiale était de développer le profil uniquement pour les directeurs en raison du rôle clé qu'ils jouent dans l'administration publique. Or, les personnes consultées, lors de la première étape, ont conseillé d'élargir le niveau à l'ensemble du personnel en situation de direction et de supervision dont le « top management » et à toutes les personnes qui ont un rôle décisionnel (Mintzberg & Bourgault, 2000). Une des étapes importantes selon le PNUD (2008) pour renforcer les compétences « fonctionnelles » (compétences de gestion) est de mobiliser l'ensemble des parties. La consultation visait ainsi à comprendre les défis, enjeux et besoins, en termes de renforcement, afin d'identifier, par la suite, les compétences ciblant tous les niveaux de poste d'encadrement qui doivent faire l'objet d'efforts de développement. Cette étape permettait également de mobiliser les acteurs concernés en les impliquant dans la démarche d'élaboration.

## 3.1 Enjeux

À la suite de l'analyse des défis et enjeux recensés dans la documentation organisationnelle et à celle de la prise de notes effectuées lors des entrevues semi-dirigées et des groupes de discussion, un consensus a été établi entre les chercheuses quant aux thématiques catégorielles à retenir. Ainsi, neuf enjeux ont été identifiés et présentés au comité de validation :

### 1. Contexte social, culturel et religieux lié à l'EEG

Les concepts de l'EEG ont parfois de la difficulté à être compris et doivent être expliqués dans une perspective d'objectifs de développement durable et d'équité sociale. Pour faire face à cet enjeu, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision doit prendre en compte, de façon systématique, la dimension genre dans ses actions et dans ses prises de décision et convaincre les personnes sous sa supervision et ses pairs de l'importance des enjeux liés à l'EEG. Elle doit devenir le porteur institutionnel des questions genre.

### 2. Accessibilité des femmes aux postes de pouvoir/décision et aux ressources

Malgré les efforts investis par l'État sénégalais, les femmes ont toujours de la difficulté à accéder aux postes de pouvoir en raison, notamment, du processus de nomination basé sur l'affiliation politique et des contraintes inhérentes à leur rôle dans l'organisation familiale qui leur donne moins de visibilité et d'opportunité de carrière. Pour faire face à cet enjeu, la personne en situation de direction et de supervision doit favoriser l'accessibilité des femmes aux décisions et aux postes décisionnels, encourager les bonnes initiatives prises par celles-ci au sein de son organisation et les rendre visibles.

### 3. Compréhension du contexte public

Les agents publics ne sont pas tous sensibilisés à la spécificité du contexte public dans lequel s'inscrivent leurs actions et décisions ni de la contribution de celles-ci à l'intérêt général ou au bien commun. Pour faire face à cet enjeu, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision se doit de comprendre et de faire comprendre les orientations gouvernementales, les normes et règles de l'organisation, saisir la portée de ses actions et de ses décisions dans un contexte d'administration publique et adopter un comportement éthique exemplaire en prêtant une attention particulière à l'équité de genre.

### 4. Capitalisation et transfert des connaissances

Plusieurs initiatives visant l'amélioration de la performance sont prises dans différents ministères sectoriels, par différentes catégories d'individus, et ont des retombées positives. Par ailleurs, elles sont peu connues et donc pas suffisamment valorisées ni reproduites. Pour faire face à cet enjeu, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision doit se doter de stratégies pour partager les connaissances, l'information et les bonnes pratiques en EEG.

### 5. Modernisation de l'administration publique

Le service aux citoyens exige une qualité de prestation de service et de gestion des deniers publics qui force l'amélioration continue de l'administration publique, tant dans son mode de fonctionnement que dans l'optimisation de la gestion des ressources et des processus. Pour faire face à cet enjeu d'amélioration, la personne exerçant des fonctions de direction et de supervision doit être en mesure d'instaurer des pratiques de gestion performantes, cohérentes avec les stratégies gouvernementales, permettant de mieux servir les citoyens.

### 6. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettrait d'anticiper les besoins en termes de ressources humaines, d'expertise et d'expérience. La définition à grande échelle de profils de postes et de compétences, ainsi que de fiches descriptives de tâches et de responsabilités favoriserait la professionnalisation de la fonction publique. À son niveau, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision peut se questionner sur les besoins en termes d'expertise et de compétences des membres de son équipe pour qu'ils exercent avec efficacité les tâches en emploi et atteignent les résultats, ainsi que les appuyer dans le renforcement de leurs capacités.

### 7. Développement durable

Le Sénégal s'est engagé à l'horizon 2030 à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations Unies, notamment par le biais du PSE, dont les trois grandes orientations sont alignées avec les 17 ODD. Pour contribuer à cet engagement, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision doit réfléchir aux impacts de ses décisions, de ses actions et de ses pratiques sur l'atteinte des objectifs de développement durable.

### 8. Service aux citoyens

Puisque la finalité des actions de l'État et de son administration publique est d'être au service des citoyens, des mécanismes de consultations devraient être mis en place pour favoriser leur participation dans les actions et dans la prise de décisions. La personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision devrait tenir compte des besoins et des attentes des citoyens pour leur offrir de meilleurs services en termes de qualité, d'accessibilité et de délais et mesurer la portée de ses actions et de ses décisions sur le plan de l'acceptabilité sociale ainsi qu'au niveau des effets-impacts de ses décisions pour les citoyens.

### 9. Transformation numérique

Pour relever les défis du troisième millénaire, la transformation numérique est nécessaire, mais les impacts sur les processus et les façons de faire sont nombreux. Pour faire face à cet enjeu, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision doit intégrer les nouvelles technologies dans ses pratiques de travail en s'assurant de comprendre et de faire comprendre l'apport de celles-ci dans le mode de fonctionnement de son organisation et dans sa capacité de livrer un service ou un bien aux citoyens. Elle doit également s'assurer que les personnes devant utiliser une nouvelle technologie aient les moyens et les capacités de le faire.

Ces neuf enjeux ont été validés par les membres du comité de validation. Le comité a reconnu qu'ils constituaient les défis actuels de l'administration publique sénégalaise. Aucun ajout ni retrait n'a été proposé.

## 3.2 Compétences

Afin de relever les défis de l'administration publique sénégalaise et maîtriser ces neuf enjeux, des compétences à renforcer devaient être identifiées. Pour ce faire, de la documentation interne et différents profils de compétences ont été consultés (Corbet, 2023; ENAP, 2022; Gril, 2018; O'Brien et al., 2022; Secrétariat du Conseil du trésor, 2022; Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 2016). Cette analyse jumelée à la consultation terrain ont permis de dégager, par consensus entre les chercheuses, 11 compétences. Celles-ci ont été présentées et entérinées par le comité de validation. Par ailleurs, celui-ci a suggéré l'ajout d'une douzième compétence afin de refléter les besoins d'apprentissage des personnes en situation de direction et de supervision en matière de suivi et évaluation. Le comité a également suggéré, qu'au vu de l'importance de l'EEG (OCDE, 2023; MEPC, 2014, 2018a, 2020), de teinter chacune des compétences de cet objectif, lorsqu'approprié, pour en permettre une meilleure intégration. Ainsi, ces 12 compétences sont enlignées avec le PSE qui vise prioritairement l'expansion économique du Sénégal et le bien-être des populations (MEPC, 2018a). Elles sont présentées, en lien avec les enjeux identifiés, au tableau 1.

Tableau 1 : Lien entre les compétences à développer par les managers publics et les enjeux cernés

| | Enjeux | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Compétences | Contexte social et culturel | Accessibilité des femmes aux postes de pouvoir | Compréhension du contexte public | Capitalisation et transfert des connaissances | Modernisation de l'administration publique | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences | Développement durable | Service aux citoyens | Transformation numérique |
| Collaboration | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Communication | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Conduite du changement | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Éthique | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Gestion des connaissances | | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Gestion des équipes | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Gestion des opérations et des projets | | | | x | x | x | x | x | x |
| Leadership | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Performance et transformation du secteur public | | | x | x | x | x | x | x | x |
| Sens du service public | x | | x | x | x | x | x | x | x |
| Sens de l'État et vision | x | | x | x | x | x | x | x | x |
| Suivi-Évaluation | | | x | | x | | x | x | x |

Une fois les 12 compétences managériales requises, identifiées et validées par le comité, celles-ci ont été définies. Quatre définitions ont été révisées par le comité afin de préciser certains éléments de langage et être plus près de la réalité du terrain. Ces définitions touchaient les compétences : Communication, Éthique, Leadership, Sens de l'État et Vision. Les compétences de ce profil et leur définition, validées, sont présentées au tableau 2. Un consensus des membres du comité a été obtenu pour son appellation : Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise.

Tableau 2 : Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise

| | |
|---|---|
| **Collaboration** | Développe des relations de travail et des partenariats avec différents acteurs dans l'objectif de faire avancer ses projets et de contribuer à ceux des autres. |
| **Communication** | Adopte un discours inclusif, s'exprime efficacement, de façon convaincante et adapte son langage et son mode de communication en fonction des interlocuteurs à qui il s'adresse. |
| **Conduite du changement** | Saisit les occasions d'amélioration et introduit le changement ou une nouvelle technologie en le communiquant, en le planifiant et en outillant les membres de son équipe pour qu'ils soient en mesure de l'intégrer. |
| **Éthique** | Adopte un comportement éthique exemplaire et aborde les dilemmes éthiques en s'appuyant sur des valeurs d'équité, d'impartialité, de justice sociale et d'inclusion. |
| **Gestion des connaissances** | Traite, organise, diffuse et capitalise les connaissances, les outils et les bonnes pratiques afin d'améliorer la performance de son ministère et, ultimement, celle de l'administration. |
| **Gestion des équipes** | Instaure un climat de travail inclusif et équitable et mobilise les membres de son équipe pour les faire travailler à la réalisation d'objectifs communs, en capitalisant sur les forces et les compétences spécifiques de chacun. |
| **Gestion des opérations et des projets** | Planifie, organise, ajuste et contrôle les ressources et les opérations de son service, de sa direction ou du projet afin d'atteindre les résultats fixés. |
| **Leadership** | Influence positivement les membres de son équipe par son engagement, sa confiance et sa vision inclusive, tout en étant humble, en contrôle de ses émotions et à l'écoute des autres. |
| **Performance et transformation du secteur public** | Améliore les façons de faire (le fonctionnement, les processus et les systèmes) ainsi que la prestation de service de son ministère afin de les optimiser et, ainsi, mieux servir l'intérêt public. |
| **Sens du service public** | Agit en fonction de l'intérêt public, dans l'objectif de satisfaire les besoins des citoyens et de renforcer le lien de confiance entre ces derniers et l'appareil public. |
| **Sens de l'État et vision** | Comprend l'environnement public dans lequel il évolue et le fonctionnement de l'État sénégalais et développe une vision inclusive vers laquelle faire cheminer les membres de son équipe. |
| **Suivi-Évaluation** | S'assure que les actions, les projets et les résultats dans son ministère soient régulièrement suivis et évalués afin d'être en possession de données fiables sur lesquelles pouvoir baser ses décisions et rendre des comptes dans une perspective d'amélioration continue. |

En accord avec Foucher (2010), ce profil de compétences identifie des compétences managériales transversales, qui s'appliquent à tous les niveaux d'encadrement. Il transcende ainsi la spécificité des postes et permet l'atteinte d'objectifs stratégiques. Ainsi, le Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise, tient non seulement compte des compétences nécessaires pour relever les principaux défis qui animent l'administration publique sénégalaise, mais également des influences sociales et de la culture informelle, tel que le recommande l'OCDE (2008).

## 3.3 Comportements clés

Afin d'ancrer le profil dans les pratiques managériales opérationnelles et stratégiques, tel que conseillé par les personnes consultées sur le terrain, et servir de référant dans les actions et décisions des personnes en situation de direction et de supervision (Le Goff, 2003), des comportements clés, observables et mesurables, qui peuvent servir d'exemple ont été identifiés pour chacune des 12 compétences du profil. Selon Mintzberg et Bourgault (2000), plus les managers occupent des responsabilités importantes, plus ils doivent être en mesure de mettre en œuvre des compétences managériales pour atteindre des objectifs stratégiques et améliorer la performance de leur organisation. À contrario, les managers détenant moins de responsabilités doivent plutôt déployer des compétences liées à la gestion administrative et à la réalisation des activités. Ainsi, chacune des compétences ont été déclinée en comportements clés opérationnels et stratégiques (entre sept et 14), reflétant la différence attribuable aux rôles et responsabilités inhérents au poste occupé (Mintzberg & Bourgault, 2000) et présentant un portrait clair et partagé des attentes à l'égard de l'ensemble du personnel en situation de direction ou de supervision.

La démarche d'opérationnalisation consistait à décliner les compétences en comportements à manifester par les managers dans le cadre de l'exercice de leur fonction eut égard au contexte et aux défis et enjeux préalablement ciblés. Afin de circonscrire l'univers de contenu de la compétence, tous les comportements rattachés aux grands concepts de la définition étaient rédigés. L'objectif était de s'assurer de l'adéquation entre la compétence et les comportements qui lui sont associés lorsqu'une personne excelle dans la réalisation de ses tâches. Une vérification fut également faite sur l'ensemble du profil afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de recoupements entre les comportements et que chacun d'eux ne soit lié qu'à une seule compétence. Finalement, afin de bien camper les comportements dans la réalité, les chercheuses ont également cerné les comportements attendus à partir de l'analyse des données recueillies dans la documentation interne et des entretiens sur le terrain. Chacun des comportements a été rédigé de façon à minimiser les possibilités d'interprétation. Il devait être clair et précis. Pour ce faire, des critères de rédaction des comportements ont été rigoureusement appliqués (ENAP, 2005):

- Comportement observable;
- Comportement spécifique (qui ne se recoupe pas avec d'autres);
- Comportement qui débute par un verbe d'action;
- Comportement rédigé sous forme positive;
- Comportement dont les mots sont simples et compris de tous.

Une fois ces comportements clés entérinés par le comité de validation, le profil pourra orienter les actions managériales (Marcq, 2008), incluant l'institutionnalisation de l'EEG. Le profil ainsi opérationnalisé en comportements pourra servir de référent aux personnes occupant les fonctions de direction et de supervision afin qu'ils puissent s'en inspirer pour agir en cohérence avec ce qui est attendu d'eux ou se développer pour occuper un poste du niveau supérieur (Postiaux et al., 2010). De ce fait, le profil est autoportant et peut servir à des fins individuelles dans un processus de développement des compétences. Par ailleurs, un programme de formation, s'appuyant sur ces compétences et comportements clés, sera éventuellement développé. L'architecture de programme permettra de renforcer les capacités managériales du personnel de direction et de supervision afin qu'ils intègrent des pratiques de gestion efficaces, visant le bien public, l'inclusion et une plus grande performance organisationnelle (Guérin & Wils, 1990; Le Boterf, 2000; Marcelin & Bouteiller, 1996).

# Discussion et conclusion

Afin de répondre à l'objectif général de cette étude, les méthodes de consultation et d'analyse documentaires ont été variées et ont nécessité la contribution de plusieurs experts de contenu, comme recommandé par Foucher (2010). Elles consistaient, d'une part, à circonscrire les défis auxquels fait face l'administration publique sénégalaise et, d'autre part, d'y associer les compétences requises par le personnel occupant des fonctions de direction et de supervision pour les relever (Jarnias & Oiry, 2013). Les compétences ont ensuite été définies, car c'est la définition qui confère le sens à la compétence et qui véhicule une compréhension qui peut être partagée (ENAP, 2022).

Tous les extrants ont fait l'objet de validation par un comité composé d'acteurs sur le terrain afin de s'assurer que le profil reflète la réalité de l'administration publique sénégalaise. Par ailleurs, certaines limites doivent être soulignées. La première porte sur la généralisation de ce profil à l'ensemble des managers de l'administration publique sénégalaise (Stake, 2006). Étant donné que le comité de validation n'était composé que de 12 personnes, le profil pourrait ne pas correspondre à ce qui est attendu de la part du personnel de supervision et de direction dans certains secteurs de l'administration publique sénégalaise. La seconde concerne les éléments qualitatifs qui le composent et, partant, la part de subjectivité liée à son utilisation pour le recrutement ou la sélection de candidats à des promotions. Finalement, la troisième, est liée au fait qu'aucun chef religieux ni représentants syndicaux n'ont été rencontrés lors des différentes étapes d'élaboration de ce profil et, ainsi, leur point de vue n'a pas été entendu, alors que l'on connait l'importance qu'ils ont dans les prises de décisions des administrateurs publics, ce qui pourrait nuire à sa généralisation et à son appropriation.

## 4.1 Utilité

Le Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise sera le point d'appui d'un programme de renforcement des compétences souhaitant augmenter le pouvoir des femmes (empowerment) et, ainsi, favoriser l'institutionnalisation du genre (Nolan-Flecha, 2019; OCDE, 2023). Il contribuera au renforcement des capacités des acteurs et, par conséquent, à la performance de l'administration. De plus, ce profil sera l'ancrage d'une compréhension commune (Marcq, 2008) sur les enjeux spécifiques à l'EEG (AQOCI, 2008). Il visera également à améliorer les capacités de gestion, ainsi que le leadership des personnes en situation de direction et de supervision afin qu'elles rendent de meilleurs services publics (Maltais & Mazouz, 2004; Maltais & Rinfret, 2008; OCDE, 2019).

Pour que le profil soit considéré comme une référence, soit un portrait des attentes de l'administration publique à l'égard de son personnel d'encadrement, et comme pilier à partir duquel sera développé un programme de formation pour renforcer ces compétences, il doit faire l'objet d'une validation finale auprès des hauts dirigeants sénégalais (OCDE, 2008). Cette étape est incontournable puisque ceux-ci donneront l'impulsion nécessaire à sa communication, valorisation et appropriation auprès des managers de la fonction publique sénégalaise (Bourgault et al., 2003; Collerette, 2009; Pépin, 2005; Rinfret et al., 2022; Rouleau, 2011; Secrétariat du Conseil du trésor, 2018). Cette étape permettra au profil de se traduire dans une stratégie de développement structurante et pérenne des capacités du personnel de direction et de supervision. Il deviendra ainsi le pivot d'une vision de gestion par compétences s'inscrivant dans le long terme (Foucher, 2010) et nécessitera un changement de paradigme dans les façons de faire puisque certains postes dans l'appareil public sont pourvus selon les affinités politiques ou ethniques des candidats, plutôt qu'en fonction de leurs compétences.

Le profil de compétences contribuerait ainsi au développement d'une fonction publique professionnelle, car plusieurs activités de gestion des ressources humaines pourraient être articulées autour de celui-ci. Et, selon Bourgault (2005), l'approche par compétences peut aussi bénéficier aux fonctions publiques de carrière, comme celle du Sénégal, mais nécessite un travail juridique en amont. Cette approche favoriserait une vision transversale en permettant un certain décloisonnement des corps d'emploi par l'adoption d'un référent commun des compétences de gestion. Ainsi, en plus de servir d'assise pour l'élaboration d'une architecture de programme de formation continue, ce qui se conjugue bien avec le principe de carrière, le profil pourrait servir de base au développement d'outils de recrutement et de sélection (guide d'entrevue d'embauche, examens, outils d'évaluation des entretiens). Aussi, une étape d'évaluation des compétences du profil pourrait s'ajouter pour apprécier l'adéquation entre les caractéristiques d'un candidat (expérience, formation académique, diplômes) et le poste convoité. Ce qui donnerait un portrait plus exhaustif de la capacité de la personne à exercer l'emploi (Batal & Oudet, 2013). Éventuellement, il pourrait permettre une mesure de suivi objective et équitable, lors de l'évaluation du rendement, basée sur la performance des individus en lien avec les compétences.

En conclusion, le Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise se veut le reflet des priorités nationales (MEPC, 2014, 2018a, 2020). Il comble un vide et contribue, ainsi, à consolider l'État de droit en renforçant la performance de l'administration publique pour qu'elle soutienne l'État dans la réalisation de ses missions, passant à une logique managériale plutôt que bureaucratique (Mazouz et al., 2015). De plus, il promeut l'EEG, en donnant un portrait clair des comportements à adopter par les managers dans les organisations publiques sénégalaises pour prendre des actions et des décisions qui tiennent compte de façon systématique de la dimension genre (Nolan-Flecha, 2019; OCDE, 2023). De ce fait, il contribue à atteindre les résultats attendus de l'axe 3 du PSE et ceux de l'ODD 5. En s'appuyant sur un programme de renforcement des capacités des managers dont l'assise est le leadership transformationnel (ACBF 2019; Rinfret et al., 2022), le gouvernement sénégalais pourrait devenir un modèle et un chef de file en gouvernance inclusive sur le continent africain.

# Bibliographie


Basque, J. (2015). Le concept de compétences : Quelques définitions. Projet MAPES (Modélisation de l'approche programme en enseignement supérieur), Réseau de l'Université du Québec. Portail de soutien à la pédagogie universitaire du réseau de l'Université du Québec. https://tinyurl.com/5n6vkpkw

Batal, C., & Oudet, S. F. (2013). Compétences, un folk concept en difficulté ? Savoirs, 33(3), 39-60.

Boisvert, G. (1997). « La performance du secteur public reliée aux compétences de ses gestionnaires. » Dans M.-M. Guay (Éd.), Performance et secteur public - réalités, enjeux et paradoxes. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 32-54.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Son.

Boukamel, O., Emery, Y., & Kouadio, A. B. (2019). « Les spécificités contextuelles du changement dans le secteur public : quand l'administration innove ». Dans B. Mazouz & S. Gagnon (Éds). La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics, chapitre 2. Les presses de l'Université du Québec.

Bourgault, J. (2020). Pratiques du management dans les organisations publiques au Canada et au Québec. JFD éditions.

Bourgault, J. (2005). Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques. Revue française d'administration publique, n° 116,609-622. https://doi.org/10.3917/rfap.116.0609

Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2003). Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du Québec pour l'avenir. Rapport de recherche pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 255 pages.

Bourgault, J., Guay, M.-M., Maltais, D., Massignani, V., & Rinfret, N. (2005). « Les stratégies de développement des compétences des gestionnaires ». Dans J. Bourgault (Éd.). Les bonnes pratiques dans des organisations autres que le gouvernement du Canada : l'imputabilité parlementaire, la gestion par résultats et les stratégies de développement des compétences en gestion. Ottawa, École de la fonction publique du Canada, pp.31-48.

Brenet, P., Schieb-Bienfait, N., & Authier, J. (2017). Concevoir un référentiel de compétences pour les étudiants entrepreneurs : la démarche PEPITE. Entreprendre & Innover, 33(2), 29-43.

Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Survey. Journal of Business and management, 16(1), 14-22.

Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement ? Gestion, 34(4), 39-47. doi:10.3917/riges.344.0039

Comité québécois femmes et développement de L'Association québécoise des organismes de coopération internationale – AQOCI (2008). L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique. Montréal, Québec.

Corbet, S. (2023). Developing contextualised literature-informed competency frameworks for middle managers in education. Educational Management Administration & Leadership, 51(6), 1401-1421.

ENAP (2005). Typologie des compétences en gestion. Cadre théorique. Rapport pour le Service d'évaluation des compétences, 93 pages.

ENAP (2021). Accord de Contribution. Renforcement institutionnel pour l'équité et l'égalité de genre au Sénégal (PRIEEG). Rapport pour le Ministère Affaires Mondiale Canada. Direction des affaires internationales, 46 pages.

ENAP (2022). Rapport d'élaboration. Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. Direction des services aux organisations de l'ENAP, 121 pages.

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) (2019). Les impératifs de capacités pour l'atteinte des Objectifs de développement durables en conformité avec l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Harare, Zimbabwe.

Foucaud, J., & Hamel, E, (2014). Éducation pour la santé : un référentiel de compétences pluriprofessionnel. Santé Publique, 26(2), 173-182.

Foucher, R. (2010). Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques, instruments (Tome 2). Montréal : Éditions nouvelles.

Foucher, R., & Rhnima, A. (2018). Les référentiels de compétences comme outils de gestion: concilier les apports déterministes et constructivistes. Relations Industrielles / Industrial Relations, 73(4), 814–839.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative theory. New Brunswick: Aldine Transaction.

Guérin, G., & Wils, T. (1990). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse. Dans R. Blouin (Éd.), Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec. Cowansville, Éditions Yvon Blais.

Gril, E. (2018). Les 5 compétences-clés du gestionnaire. Gestion, Ordre des administrateurs agréés du Québec, [en ligne], https://www.adma.qc.ca/outils-du-gestionnaire/gestion/gestion/les-5-competences-cles-du-gestionnaire

Jacob, S., & Ouellet, S. (2019). Transformation du travail et évolution des compétences dans la fonction publique à l'ère numérique. Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique [#01]. Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, Université Laval.

Jarnias, S., & Oiry, E. (2013). Vers un repérage des types de référentiels de compétences. @GRH, 8(3), 11-41. https://www.cairn.info/revue-agrh1-2013-3-page-11.htm 118

Lebrun-Paré, F., Malai, D., & Gervais, M-J. (2021). Avis sur l'utilisation des référentiels de compétences en santé publique : recension des écrits, entretiens exploratoires et de pistes d'action. Site Web de l'INSPQ. www.inspq.qc.ca/publications/2827

Le Boterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences (2e éd.). Paris: Éditions d'organisation.

Le Boterf, G. (2000). Construire les compétences individuelles et collectives. à Paris : Éditions d'organisation.

Le Goff, J. P. (2003) Les illusions du management : Pour le retour du bon sens. La Découverte. https://www.cairn.info/les-illusions-du-management--9782707141903.htm

Maltais, D., & Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences. Les compétences clés des gestionnaires publics de demain. Gestion, 29(3), 82-92. DOI : 10.3917/riges.293.0082. URL : https://www.cairn.info/revue-gestion-2004-3-page-82.htm

Maltais, D., Leclerc, M., & Rinfret, N. (2007). Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. Revue française d'administration publique, 123(3), 423-441.

Maltais, D., & Rinfret, N. (2008). « Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats ». Dans B. Mazouz (Éd.). L'évolution du métier de gestionnaire public. Dans quelle mesure et en quoi s'exerce-t-il différemment depuis quelques années ?, Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 517-537.

Marcelin, O., & Bouteiller, D. (1996). « Profils de compétences et performance des équipes de direction : 4 études de cas dans le réseau hospitallier québécois ». Dans A.-M. Fericelli & B. Sire (Éds). Performance et ressources humaines. Economica, pp. 162-177.

Marcq, J. (2008). Du référentiel des compétences à la prospective des compétences: le secteur des cimenteries. Management & avenir, [en ligne], https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-5-page-132.htm

Mazouz, B. (2008). Métier de gestionnaire public : Nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils. Québec : Presses de l'université du Québec.

Mazouz, B., Rousseau, A., & Sponem, S. (2015). Le gestionnaire public en question : La difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale. Revue Française de Gestion, 250, 89-104.

Méliani, V. (2013). Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode, Recherches qualitatives, Hors série, 15, 435-452

Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance (2016). Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité de genre 2016-2026 (SNEEG). 167 pages.

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2014). Plan Sénégal Émergent Phase I, 2014-2018. https://www.calameo.com/read/00594870464b9d1877c3a?view=book&page=1

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2018a). Plan Sénégal Émergent Phase II, 2019-2023. https://economie.gouv.sn/sites/default/files/fichier/Phase%20II%20PSE%202019-2023.pdf

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2018b). Revue Annuelle Conjointe. RAC-2018. État de mise en œuvre de la politique économique et sociale en 2017, 96 pages.

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2019). Document budgétaire genre, 68 pages.

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2020). Plan Sénégal Émergent. Plan d'actions prioritaires 2 ajusté et accéléré (PAP 2A) pour la relance de l'économie, 2019-2023. https://www.finances.gouv.sn/wp-content/uploads/2021/04/PAP2A_FINAL_VFINALE_14_12_WEB.pdf

Mintzberg, H., & Bourgault, J. (2000). Manager en public. Toronto : Institut d'administration publique du Canada.

Nations Unies (consulté en ligne, le 25 août 2023). Égalité entre les sexes. Objectif 5. https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/

Nolan-Flecha, N. (2019). Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve. OECD Working Papers on Public Governance, no 34.

O'Brian, S., Galavan, E, & O'Shea, D (2022). Developing a competency framework for managers to address suicide risk in the workplace. Human Resource Development Quarterly, 33, 157-178.

OCDE (2008). Relever le défi posé par le renforcement des capacités : Évoluer vers de bonnes pratiques. Revue de l'OCDE sur le développement, 8(3). https://doi.org/10.1787/journal_dev-v8-art40-fr.

OCDE (2019). Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, [en ligne], OECD-LEGAL-0445-fr-cb9a0894fc3542b9ab7d492a6bd50431

OCDE (2023). Agir ensemble pour l'égalité des genres (version abrégée) : Quelles priorité? Éditions OCDE, Paris. https://doi.org/10.1787/6a24b253-fr

ONU (1997). Report of the Economic and Social Council for 1997, A/52/3.

Payette, A. (1997). « Les compétences des gestionnaires et la performance des organisations : essai de synthèse ». Dans M.-M. Guay (Éd.). Performance et secteur public - réalités, enjeux et paradoxes. Presses de l'Université du Québec, pp. 7-30.

Pépin, R. (2005). Concevoir et communiquer une vision. Gestion, 30(2), 24-33. doi:10.3917/riges.302.0024

Postiaux, N., Bouillard P., & Romainville, M. (2010). Référentiels de compétences à l'université. Usages, rôles et limites. Recherche et formation, 64(Juillet), 15-30. https://doi.org/10.4000/rechercheformation.185

Programme des nations unies pour le développement (PNUD) (2008). Le développement des capacités. Note de pratique. New York.

République du Sénégal (2020). Décret n°2020-2100. Portant sur la répartition des services de l'État et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, le Secrétariat général du Gouvernement et les ministères, 29 pages.

Rinfret, N., Tougas, F., & Beaton, A. M. (2022). « Penser la diversité autrement : une solution d'avenir ». Dans C. Kuptsch & Charest É. (Éds). Le futur de la diversité. OIT. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 277-289.

Rouleau, L. (2011). Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Presses de l'Université du Québec.

Secétariat du Conseil du trésor du Canada (2016). Le profil de compétences clés en leadership. Ottawa : Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/profil-competence-cle-leadership.html

Secrétariat du Conseil du trésor (2018). Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023. Québec : Gouvernement du Québec. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH

Secrétariat du Conseil du trésor. (2022). Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. Québec: Gouvernement du Québec.

Stake, R. E. (2006). Multiple case study analysis. The Guilford Press.

Straus, A., & Corbin, J. M. (1990). Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. Thousand Oaks: Sage

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). Grounded theory in practice. Thousand Oaks: Sage.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manuel de recherches en sciences sociales, 5e édition, Paris : Dunod.

# Annexe 1. Guide d'entrevue structuré

## 1. ACCUEIL

- Présentation des personnes présentes
- Présentation de l'objectif de la rencontre

## 2. LES DÉFIS ET/OU ENJEUX DE LA FONCTION PUBLIQUE SÉNÉGALAISE

Connaître les grandes tendances et les enjeux de la fonction publique sénégalaise et leur impact sur personnel occupant les fonctions de directeur.

- Quels sont les principaux défis et/ou enjeux de l'administration publique sénégalaise au cours des 5 à 10 prochaines années ?
- Comment ces défis et/ou enjeux affecteront-ils les directeurs dans leurs tâches et responsabilités ?
- Quels sont les défis et/ou enjeux en lien avec l'institutionnalisation de l'équité et l'égalité genre (EEG) dans la fonction publique sénégalaise ?
- Comment les défis et/ou enjeux de l'EEG affecteront-ils les directeurs dans leurs tâches et responsabilités ?

## 3. LES COMPÉTENCES

Identifier les compétences essentielles à maîtriser dans l'exercice des fonctions de directeur dans la fonction publique sénégalaise, permettant de faire face 1) aux défis et enjeux identifiés précédemment et 2) d'institutionnaliser l'EEG.

- Considérant ces enjeux et/ou défis, quelles compétences les directeurs doivent posséder pour y faire face ?
- Quelles sont les compétences qui distinguent un directeur performant ?
- Quels sont les besoins de formation des directeurs pour renforcer la performance de votre ministère ?
- Considérant la volonté du gouvernement d'institutionnaliser l'EEG (voir PSE ou l'objectif 2 de la SNEEG), quelles sont les compétences requises pour les directeurs ?
- Comment l'EEG pourrait être intégrée dans les tâches et responsabilités des directeurs ?

# Annexe 2. Questionnaires de validation des enjeux et des compétences

## 1. QUESTIONNAIRE SUR LES DÉFIS ET ENJEUX

- Est-ce que les principaux défis à relever par le personnel occupant des fonctions de direction et de supervision sont identifiés?
- Est-ce que certains défis importants sont manquants? Si oui, lesquels?
- Est-ce que ces défis correspondent à la réalité de l'administration publique sénégalaise et sont bien expliqués?
- Est-ce que le langage utilisé permet de bien se faire comprendre par les acteurs terrain?

Afin de relever les neuf défis identifiés, 11 compétences ont été identifiées pour le personnel occupant des fonctions de direction et de supervision :

## 2. QUESTIONNAIRE SUR LES COMPÉTENCES

- Est-ce que les compétences à développer pour relever les défis ont toutes été identifiées?
- Est-ce que certaines compétences sont manquantes?
- Est-ce que les compétences les plus importantes pour bien exercer les fonctions de direction et de supervision ont été identifiées?
- Est-ce que les compétences à développer permettraient une gouvernance plus inclusive?
- Est-ce que les définitions expliquent bien la compétence à développer?
- Est-ce que les définitions s'inscrivent bien dans le contexte sénégalais?
- Est-ce que le langage utilisé permet de bien se faire comprendre par les acteurs terrain?