

**PE Generics**  
Behavioral and Technical Competency  
Dictionaries and Progression Tables

***Génériques PE***  
*Dictionnaires et tableaux des progrès des compétences  
comportementales et techniques*

Developed By: Human Resources Council  
July 2008  
*Développé par: Le Conseil des ressources humaines  
juillet 2008*

## **Table of Contents/*Table des matières***

Introduction (English).....	1
<i>Introduction (français).....</i>	<i>4</i>
<u>Behavioral Competencies/Compétences comportementales</u>	
Strategic/Rôle stratégique.....	8
Functional/Rôle fonctionnel.....	12
Agent of Change/Agent de changement.....	15
Relations with People/ Relations avec les personnes.....	16
Behavioral Proficiency Table/Tableau des compétences comportementales.....	21
<u>Technical Competencies/Compétences techniques</u>	
Technical Expertise and Knowledge.....	22
<i>Expertise et connaissances techniques.....</i>	<i>40</i>
Technical Competency Table/Tableau des compétences techniques.....	59

## Introduction

Systems and processes to effectively manage people toward achieving business goals are as fundamental to the performance of federal Public Service (FPS) organizations as the services they provide to Canadians. Each FPS organization requires a Human Resources (HR) function staffed by business and client focused professionals with the combination of skills and knowledge allowing for the forwarding of organizational objectives.

The PE Community Competency Dictionary has been developed to:

- determine what is required of a FPS HR professional;
- provide a framework for assessing the capabilities of HR professionals;
- provide the context for HR professional development initiatives;
- align the work of HR with FPS organizations' business strategies;
- determine what is required to progress to other HR roles;
- help build the HR pool within the PE community.

### Competency-Based Management

A competency dictionary is the main building block of Competency-Based Management (CBM), which allows organizations to focus on how someone undertakes doing their job based on the skills, abilities and knowledge required to perform work. CBM is the application of a set of competencies to the management of human resources (staffing, learning, performance management and human resources planning) to achieve excellence in performance and results that are relevant to business strategies.

### Competency

The competencies within the dictionary describe job behaviors that account for performance at the individual, unit, and organizational levels. They are measurable or observable skills, abilities or knowledge that translate into behaviors that enable an individual to perform in a job.

Behavioral indicators define in real terms how a competency adds value to the organization and what is considered excellence in performance. Taken collectively, employee competencies represent an organization's capacity to successfully implement business strategies.

Competencies can be behavioral (e.g. is effective in working in teams) as well as technical or knowledge focused (e.g. use of specific knowledge of a program area in a particular context). Competencies allow organizations to compete and, in some cases, can provide a competitive advantage in a field, positioning the work and performance of its employees in relation to other providers.

### Competency Dictionary

This Competency Dictionary is divided into two sections, a behavioral section consisting of 12 competencies as well as a knowledge and technical section consisting of six competencies.

There are six components to the dictionary:

- The Competency Category identifies the four groupings under which the competencies are grouped;
- The Competency Title states the name associated to the competencies;
- The Competency Definition describes what the competency means, it provides a common understanding;
- The Underlying Notion describes the theme of the behavioral indicator for each proficiency level. Given that the indicators listed under each level are not exhaustive, the underlying notion provides a general idea of other potential behaviors;
- The Proficiency Level describes the type of behaviors expected at each level for a competency. There are four proficiency levels in the dictionary, and progression across the levels is cumulative. Level one typically relates to basic behaviors, the second deals with active behaviors reflecting an action, a concern or an attitude, level 3 are usually proactive behaviors that are often initiated based on knowledge or past experience, and level 4, comprehensive behaviors, relates to actions that have an impact beyond one's immediate team and more on the larger organization.

The proficiency levels for each competency must translate to the various PE-level positions. Organizations can determine where PE levels correspond based on their own needs and expectations. A progression table is provided as a guide.

- The Behavioral indicator provides a measure by which to assess a behavior.

### Dictionary Development

Two definition teams, one working on behavioral competencies and the other on the technical and knowledge competencies, met in the spring of 2007 to develop this dictionary. The teams reviewed the existing PE competency documents as well as documents and lessons learned from various departments and other FPS CBM initiatives.

The dictionary therefore builds on previous competency efforts, such as the PE Competency Catalogue and the Public Service Commission's PE development competencies. Furthermore, the dictionary integrates work done by Departments and Agencies around PE competencies and competencies in general.

The Organization and Classification (OC) Advisors Profile, developed in 2004 by the Classification Community, served as a source document in the development of this dictionary. In addition to a half dozen behavioural competencies, it outlines the technical competency specific to the classification field. As a result, the classification technical competency forms part of the technical component of this dictionary.

The table below illustrates how the OC profile competencies map to the ones in the PE dictionary.

<b>Organization and Classification Advisers Core Competencies</b>	<b>PE Primary competence</b>	<b>PE Secondary competence</b>
• Analytical Skills	Conceptual & Analytical Thinking	Strategic Outlook Organizational Awareness
• Client Service Orientation	Focus on Service	
• Communications Skills	Communications	
• Consultation	Partnering	
• Leadership	Influence Teamwork	Adaptability and Change Leadership
• Management	Commitment to Results	
• Technical Knowledge	Technical Competencies	

The classification profile is available at the following web site address: [http://www.psagency-agencefp.gc.ca/Classification/CommDev/TLCP/TLCP\\_e.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/Classification/CommDev/TLCP/TLCP_e.asp)

The profiles have been presented to the Human Resources Council (HRC) for review and comment and were submitted to a sample of PE's and line managers for validation. This final product incorporates many of the comments and suggestions provided during the validation.

### Usage

HR Branches will be able to use the dictionary to identify key competencies that will form part of a competency profile covering HR positions within their organizations. The primary purpose of the profile will be to assist HR professionals with their learning and career progression. Learning paths and needs will be determined through learning assessments to determine gaps in relation to requirements at the different proficiency levels. This process provides the employee and his or her supervisor with information on:

- skills required to do the work;
- skills demonstrated by the employee;
- strengths the employee possesses that could be used in coaching or mentoring;
- skills gaps the employee has; and
- learning activities that might be required to close any gaps.

Essentially, the analysis identifies for each employee his or her positive and negative gaps, and is crucial for establishing learning and development plans.

Further usages, associated with CBM, are possible. Activities related to staffing are the most likely applications.

## Introduction

Des systèmes et des processus visant à gérer efficacement les ressources humaines vers l'atteinte des objectifs commerciaux sont aussi importants au rendement des organisations de la fonction publique fédérale (FP) que les services qu'elles fournissent aux canadiens. Chaque organisation de la FP nécessite un service des ressources humaines (RH) dont les employés sont axés sur les clients et les besoins d'affaires, possédant une combinaison d'habiletés et des connaissances permettant de faire avancer les objectifs organisationnels.

Le dictionnaire des compétences à l'intention de la collectivité des PE fut élaboré afin de :

- définir ce qui est requis de la part des professionnels en RH de la FP;
- fournir un cadre permettant d'évaluer les capacités des professionnels en RH;
- fournir un contexte aux initiatives de perfectionnement destinées aux professionnels en RH;
- orienter le travail des RH vers les stratégies commerciales des organisations de la FP;
- définir ce qui est requis afin de progresser à d'autres postes en RH;
- aider à construire un bassin d'employés RH au sein de la collectivité.

### Gestion axée sur les compétences

Un dictionnaire des compétences est l'élément principal de la gestion axée sur les compétences (GaC), qui permet aux organisations de mettre l'accent sur la façon dont quelqu'un s'acquitte de ses tâches en fonction des habiletés, des capacités et des connaissances dont un employé a besoin afin d'effectuer son travail. La GaC consiste à intégrer une série de compétences aux différentes fonctions propres à la gestion des ressources humaines (dotation, apprentissage, gestion du rendement et la planification en matière RH) afin d'assurer l'excellence relative au rendement et des résultats conséquents avec les stratégies commerciales.

### Compétence

Les compétences faisant partie du dictionnaire décrivent les comportements qui déterminent le rendement au niveau de l'individu, de l'unité de travail et de l'organisation. Elles sont des habiletés, des capacités ou des connaissances pouvant être évaluées qui se traduisent en comportements permettant à un employé de performer dans son travail.

Des indicateurs de rendement définissent, en termes concrets, comment une compétence est une valeur ajoutée pour une organisation et en quoi consiste l'excellence en matière de rendement. Dans son ensemble, les compétences démontrées par les employés représentent la capacité de l'organisation à mettre en œuvre, avec succès, des stratégies d'affaires.

Les compétences peuvent être axées sur les comportements (ex. travailler efficacement en équipe) ou peuvent être techniques ou axées sur les connaissances (ex. utiliser une connaissance propre à un programme dans un contexte précis). Les compétences permettent aux organisations de concurrencer et, dans certains cas, peuvent donner à une organisation un avantage concurrentiel dans un secteur permettant de bien positionner le travail et le rendement des ses employés en fonction de ses concurrents.

## Dictionnaire de compétences

Ce dictionnaire de compétences est divisé en deux sections, une section comprenant 12 compétences axées sur les comportements ainsi qu'une autre section de six compétences techniques et de connaissances.

Six éléments composent ce dictionnaire :

- La catégorie de la compétence représente les rubriques sous lesquelles les compétences sont regroupées;
- Le titre de la compétence indique le nom associé aux compétences;
- La définition de la compétence décrit la compétence, elle offre une compréhension commune;
- La notion de base décrit le thème des indicateurs de comportement propres à chacun des niveaux de maîtrise. Compte tenu de fait que l'énumération des compétences ne soit pas exhaustive, la notion de base offre des pistes en ce qui a trait à d'autres comportements potentiels;
- Le niveau de maîtrise décrit les attentes relatives aux types de comportements à chacun des niveaux propres à une compétence. Le dictionnaire comprend quatre niveaux de maîtrise dont le parcours des niveaux se fait de façon cumulative. Le premier traite, de façon générale, de comportements de base, le deuxième énumère des comportements reflétant un geste, une préoccupation ou une attitude, le troisième niveau aborde les comportements proactifs entrepris et alimentés par des connaissances et des expériences antérieures, et le quatrième niveau, les comportements globaux, a trait aux actions ayant un effet au-delà de l'équipe immédiate et davantage sur l'ensemble de l'organisation.

Le niveau de maîtrise pour chacune des compétences doit correspondre aux différents niveaux de la catégorie PE. Les organisations peuvent déterminer comment les niveaux PE devraient correspondre en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Un tableau de progression est fourni à titre d'indication.

- Les indicateurs de comportements offrent une façon d'évaluer un comportement.

## Élaboration du dictionnaire

Deux équipes, une traitant des compétences comportementales et l'autre travaillant les compétences techniques et les connaissances, se sont réunies au printemps de 2007 afin d'élaborer ce dictionnaire. Les équipes ont consulté des documents en circulation traitant des compétences à l'intention des PE ainsi que des documents et des enseignements de différents ministères et différentes initiatives de gestion des RH axées sur les compétences de la fonction publique.

Par conséquent, le dictionnaire poursuit les efforts antérieurs visant à élaborer des compétences ciblant la catégorie PE, tels que le Répertoire des compétences PE et les compétences visant le perfectionnement des PE élaborées par la Commission de la fonction publique. De plus, le dictionnaire intègre le travail effectué dans le domaine des compétences à l'intention des PE, et les compétences en général, de différents ministères et agences de la FP.

Le profil à l'intention des conseillers en organisation et en classification, élaboré par la collectivité de la classification en 2004, fut utilisé comme information documentaire alimentant l'élaboration de ce dictionnaire. En plus d'une demi-douzaine de compétences axées sur les comportements, ce profil énumère les aspects techniques propres au domaine de la classification. De fait, la compétence technique relative à la classification fait partie intégrante du volet technique de ce dictionnaire.

Le tableau ci-dessous démontre comment les compétences du profil en matière de classification se comparent à celles faisant partie du dictionnaire des compétences à l'intention de la collectivité des PE.

<b>Conseillers en organisation et en classification</b>	<b>Compétence PE primaire</b>	<b>Compétence PE secondaire</b>
• Capacité d'analyse	Pensée conceptuelle et analytique	Perspective stratégique Connaissance de l'organisation
• Service à la clientèle	Accent sur le service	
• Communication	Communications	
• Consultation	Établir des partenariats	
• Leadership	Influence Travail d'équipe	Adaptabilité et leadership en changement
• Gestion	Engagement à l'atteinte des résultats	
• Connaissance techniques	Compétences techniques	

Le profil en matière de classification est disponible à l'adresse Internet suivante : [http://www.psagency-agencefp.gc.ca/classification/CommDev/TLCP/TLCP\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/classification/CommDev/TLCP/TLCP_f.asp)

Le Conseil des ressources humaines (CRH) a eu l'occasion de prendre connaissance et de commenter le dictionnaire. En outre, le document a été soumis à un échantillon d'employés PE et à des gestionnaires hiérarchiques pour validation. Plusieurs des commentaires issus de cette consultation ont été intégrés au document final.

### Utilisation

Les directions des RH pourront utiliser le dictionnaire afin de déterminer les compétences clefs qui feront partie d'un profil de compétences touchant les postes RH au sein de leur organisation. L'utilisation primaire d'un profil est de faciliter l'apprentissage et la progression de carrière des employés. Les pistes et les besoins d'apprentissage seront déterminés par le biais d'analyses de besoins d'apprentissage permettant de cerner les lacunes en fonction des exigences des différents niveaux de maîtrise. Ce processus fournit à l'employé et son surveillant des données relatives aux :

- habiletés requises afin d'effectuer le travail;
- habiletés démontrées par l'employé;
- forces de l'employé le permettant d'agir à titre de coach ou mentor;
- lacunes de l'employé; et
- activités d'apprentissage pouvant remédier aux lacunes de l'employé.

Essentiellement, l'analyse détermine pour chaque employé ses écarts, qu'ils soient positifs ou négatifs, et est indispensable à l'élaboration de plans d'apprentissage et de perfectionnement.

Autres usages, découlant de la GaC, sont possibles. Les activités liées à la dotation sont les applications les plus vraisemblables.

## PE Competencies – *Compétences à l'intention des PE*

### 1. Strategic – *Rôle stratégique*

#### Strategic Outlook

Analyzing and ensuring correlation between human resource trends and issues as well as establishing links between human resource activities, **the vision** and objectives of the organization and the needs of clients.

#### *Perspective stratégique*

*Analyser et assurer les corrélations entre les tendances et les enjeux en ressources humaines et établir les liens entre les activités en ressources humaines, **la vision** et les objectifs de l'organisation et les besoins de la clientèle.*

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Aligns own activities to organizational strategies	Aligns broader activities to organizational strategies	Promotes alignment	Translates the vision into strategies
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ensures that own activities are consistent with established organizational strategies, priorities and vision.</li> <li>▪ Explores viable options based on analysis of data/information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitors current developments and trends that may affect implementation of programs and policies.</li> <li>▪ Analyzes, reviews and aligns activities within own work unit against the strategies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scans environments to identify and assess emerging trends, opportunities and risks that may impact programs and policies.</li> <li>▪ Develops mitigating strategies to maximize opportunities and minimize risks.</li> <li>▪ Recommends adjustment to approaches, priorities and activities to achieve benefit.</li> <li>▪ Helps colleagues understand the broader vision and how their work relates.</li> <li>▪ Responds to emerging trends with initiatives that are aligned with the organizational vision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creates strategies and partnerships for own organization that realize the vision.</li> <li>▪ Provides sound HR business practice intelligence to senior management to influence decision-making.</li> <li>▪ Uses the organizational vision to drive the organizational strategy and direction.</li> </ul>

<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>
<i>Aligne ses activités sur les stratégies organisationnelles</i>	<i>Aligne les activités élargies sur les stratégies organisationnelles</i>	<i>Promeut l'alignement</i>	<i>Traduit la vision en stratégies organisationnelles</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>S'assure que ses propres activités sont en accord avec les stratégies, les priorités et la vision organisationnelles établies.</i></li> <li>▪ <i>Étudie des options viables basées sur une analyse de données/information.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Observe les faits et les tendances actuels pouvant avoir une incidence sur la mise en œuvre de politiques et de programmes.</i></li> <li>▪ <i>Analyse, étudie et aligne les activités de l'unité de travail selon les stratégies.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Analyse l'environnement afin de déterminer et d'évaluer les tendances, les opportunités et les risques pouvant avoir une incidence sur les politiques et les programmes.</i></li> <li>▪ <i>Élabore des stratégies afin d'atténuer les risques et faire le plein d'opportunités.</i></li> <li>▪ <i>Propose des ajustements aux approches, aux priorités et aux activités pour obtenir des retombées.</i></li> <li>▪ <i>Aide ses collègues à comprendre la vision de l'organisation et en quoi leur travail s'y rattache.</i></li> <li>▪ <i>Aborde les tendances émergentes en proposant des initiatives en accord avec la vision organisationnelle.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Crée les stratégies et les partenariats nécessaires à la réalisation de la vision de l'organisation.</i></li> <li>▪ <i>Fournit des renseignements relatifs à la saine gestion des RH aux cadres supérieurs pour influencer la prise de décision.</i></li> <li>▪ <i>Utilise la vision de l'organisation afin de favoriser l'orientation et la stratégie organisationnelles.</i></li> </ul>

## Partnering

Establishing partnerships and maintaining professional relations to foster joint projects aimed at developing policies, services and value-added products for human resource activities.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Maintain partnerships</b>	<b>Seeks and monitors partnerships</b>	<b>Creates new partnerships</b>	<b>Facilitates and assesses partnerships</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maintains partnerships through established structures and mechanisms (e.g. meetings, status reports, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scans the environment to identify new contacts and/or organizations with whom partnerships can be established.</li> <li>▪ Monitors partnerships to ensure that the objectives remain on target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Develops proactively and maintains a planned network of partnerships with stakeholders to support the achievement of immediate and/or future objectives.</li> <li>▪ Initiates constructive partnerships beyond normal sphere of activity to address an immediate and/or future need.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establishes principles and frameworks that support partnerships.</li> <li>▪ Assesses the value and return on investment of established partnerships.</li> </ul>

## Établir des partenariats

Établir des partenariats et maintenir des relations professionnelles afin de promouvoir des projets conjoints visant à élaborer des politiques, des services et des produits à valeur ajoutée relatifs aux activités en ressources humaines.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Entretien des partenariats</b>	<b>Recherche et surveillance des partenariats</b>	<b>Établit des nouveaux partenariats</b>	<b>Facilite et évalue les partenariats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Entretient des relations de travail à l'aide des structures et des mécanismes établis (p. ex., réunions, rapport d'étapes, etc.).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Analyse l'environnement afin d'identifier des nouvelles personnes contacts et/ou des organisations avec lesquelles des partenariats peuvent être mis sur pied.</i></li> <li>▪ <i>Surveille les partenariats afin de s'assurer que les objectifs demeurent une priorité.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Développe, de façon proactive, et entretient un réseau planifié de partenariats avec des intervenants pour appuyer la réalisation d'objectifs immédiats et/ou futurs.</i></li> <li>▪ <i>Établit, au-delà du champ d'activités normales, des partenariats afin de répondre à un besoin immédiat et/ou futur.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Établit les principes et les cadres qui appuient des partenariats.</i></li> <li>▪ <i>Évalue l'utilité et la rentabilité des partenariats mis en place.</i></li> </ul>

## Organizational Awareness\*

Understanding and using the workings, structure, climate, culture and business objectives of the organization to achieve results.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Understands and uses organizational fundamentals</b>	<b>Understands and uses organizational culture, climate</b>	<b>Understands and uses organization's mandate</b>	<b>Understands and uses organizational politics, issues and external influences</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recognizes and uses the organization's formal structures, rules, processes and procedures to accomplish results.</li> <li>▪ Establishes and uses both formal and informal channels to facilitate the completion of work.</li> <li>▪ Positions arguments based on understanding of informal communities of shared interest.</li> <li>▪ Uses understanding of organization's business activities to focus work.</li> <li>▪ Adapts activities in line with required business and organizational change.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achieves "win/win" solutions based on understanding of issues, climate and culture in own and other organizations.</li> <li>▪ Moves forward with initiatives when it is acceptable and possible given the organizational culture and climate.</li> <li>▪ Anticipates outcomes based on an understanding of organizational culture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Makes decisions that are clearly linked to the business strategy.</li> <li>▪ Identifies business issues and trends that may have an impact on organizational performance and its Human Resources.</li> <li>▪ Determines HR implications of business issues and trends.</li> <li>▪ Integrates understanding of a wide range of elements of the organization's business into strategic planning and decision-making across the HR functions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uses understanding of power relationships and dynamic tensions among key players and issues to frame communications and develop strategies, positions and alliances.</li> <li>▪ Anticipates issues, challenges and outcomes and effectively operates to best position the work unit or organization.</li> <li>▪ Translates organizational change strategies into specific and practical directions, goals and timeframes for work area.</li> </ul>

## Connaissance de l'organisation \*

Comprendre et utiliser le fonctionnement, la structure, le climat, la culture et les objectives d'affaires de l'organisation afin d'obtenir des résultats.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Comprend et utilise les fondements de base de l'organisation</b>	<b>Comprend et utilise la culture, le climat organisationnels</b>	<b>Comprend et utilise le mandat organisationnel</b>	<b>Comprend et utilise la politique, la culture, les enjeux organisationnels et les influences externes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconnaît et utilise les structures, règles, procédures et processus formels de l'organisation afin d'obtenir des résultats.</li> <li>▪ Établit et utilise les voies formelles et informelles afin de faciliter la réalisation des tâches.</li> <li>▪ Présente des observations en fonction de sa compréhension des groupes informels ayant un intérêt commun.</li> <li>▪ Utilise sa connaissance des activités de l'organisation afin d'orienter son travail.</li> <li>▪ Modifie ses activités en fonction des exigences d'affaires et organisationnelles en matière de changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propose des solutions gagnantes et bénéfiques en fonction de sa compréhension des enjeux, du climat et de la culture de son organisation et d'autres organisations.</li> <li>▪ Va de l'avant avec certaines initiatives lorsqu'il est acceptable ou possible compte tenu de la culture et du climat de l'organisation.</li> <li>▪ Anticipe des résultats en fonction de la culture de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prend des décisions clairement liées à la stratégie d'affaires de l'organisation.</li> <li>▪ Détermine les enjeux et les tendances reliés aux objectifs d'affaires pouvant avoir une incidence sur le rendement de l'organisation et ses ressources humaines de l'organisation.</li> <li>▪ Détermine les conséquences en matière RH des enjeux commerciaux et des tendances commerciales.</li> <li>▪ Intègre sa compréhension générale et approfondie des éléments commerciaux de l'organisation à la planification stratégique et la prise de décisions pour l'ensemble des fonctions RH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se sert de sa compréhension des rapports de pouvoir et des tensions dynamiques entre les principaux intervenants et les enjeux pour concevoir un cadre de communication et élaborer des stratégies, des positions et des partenariats.</li> <li>▪ Anticipe les problèmes, les défis et les résultats, et s'efforce de placer l'unité de travail ou l'organisation dans la meilleure position possible.</li> <li>▪ Reformule les stratégies organisationnelles en matière de changement en orientations, objectifs et échéances concrets à l'intention de son unité de travail.</li> </ul>

## Conceptual and Analytical Thinking

Brings a range of business considerations and perspectives to situations/issues, ensuring that thorough analysis **supports** recommendations and decision-making.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Identifies basic situations and issues</b>	<b>Solves basic problems</b>	<b>Analyses multidimensional situation/issues and solves problems</b>	<b>Analyses trends and strategic issues</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Defines issue/situation in a way that is conducive to follow-up action.</li> <li>▪ Breaks down situations/issues into component parts.</li> <li>▪ Notices when a current situation is similar or dissimilar to past situations and determines the lessons learned.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considers relevant information from various sources in reaching conclusions or making recommendations.</li> <li>▪ Selects and/or proposes solutions using clear criteria.</li> <li>▪ Identifies solutions, weighing the advantages and disadvantages of each.</li> <li>▪ Analyzes data and identifies related trends, patterns and gaps.</li> <li>▪ After implementation, follows up to assess solutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifies multiple relationships by going beyond immediately presented information, probing deeper to get at the root of the situation/issue or problem.</li> <li>▪ Analyzes relationships among several parts of a situation/issue or problem.</li> <li>▪ Establishes framework in order to address for incomplete, missing or ambiguous data.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foresees longer-term implications of proposed positions, options and approaches that are not readily apparent.</li> <li>▪ Recognizes strategic opportunities for success and shifts orientation to capitalize on them.</li> <li>▪ Develops strategies for dealing with multi-dimensional issues.</li> </ul>

## Pensée conceptuelle et analytique

Apporte une gamme de considérations et de perspectives commerciales à des situations/enjeux et veille à ce que l'analyse soutient les recommandations et la prise de décision.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Détermine les situations et les enjeux</b>	<b>Résout les problèmes de base</b>	<b>Analyse les situations et les enjeux multidimensionnels et résout les problèmes</b>	<b>Analyse les tendances et les enjeux stratégiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définit les enjeux/situations de façon à permettre un suivi.</li> <li>▪ Décompose les enjeux/situations en éléments constituants.</li> <li>▪ Distingue lorsqu'une situation est semblable ou différente à des situations antérieures et en tire les enseignements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prend en considération de l'information pertinente provenant de différentes sources afin de tirer des conclusions ou formuler des recommandations.</li> <li>▪ Sélectionne ou propose, en se basant sur des critères limpides, des solutions.</li> <li>▪ Formule des solutions en pondérant les avantages et les limites de chacune.</li> <li>▪ Analyse des données et observe les tendances, les modèles et les lacunes qui y découlent.</li> <li>▪ Suite à l'implantation, fait le suivi afin d'évaluer les solutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Détermine les relations multiples au delà de l'information immédiatement disponible en approfondissant son analyse afin de cerner l'origine de la situation/enjeu ou du problème.</li> <li>▪ Analyse les relations ayant trait à plusieurs éléments d'un problème ou d'une situation.</li> <li>▪ Établit des cadres afin d'aborder les lacunes et les ambiguïtés de données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prévoit les implications à long terme de positions, d'options et d'approches qui ne sont pas concrètement apparentes.</li> <li>▪ Reconnaît les occasions de succès stratégiques et modifie l'orientation afin d'en profiter.</li> <li>▪ Élabore des stratégies afin de traiter d'enjeux multidimensionnels.</li> </ul>

## 2 - Functional – Rôle fonctionnel

### Focus on Service

### Accent sur le service

Taking responsibility to provide service to meet the needs of internal and external clients.

Prendre en charge la prestation de service qui réponde aux besoins des clients internes ou externes

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Delivering service	Interacting with client	Improving service delivery	Anticipates client long-term needs
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seeks client feedback to clarify and validate that needs have been addressed and dealt with.</li> <li>▪ Identifies the internal and/or external factors that may have an impact on fulfilling client needs.</li> <li>▪ Interacts with clients by listening and responding to their requests.</li> <li>▪ Checks own work to ensure that it complies with relevant guidelines, policies, and procedures.</li> <li>▪ Achieves service standards by meeting established indicators of work quality and client satisfaction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Takes responsibility for ensuring that client needs are addressed.</li> <li>▪ Provides the client with regular updates on the status and/or any changes that may affect the timely delivery of the product/service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seeks and provides information beyond the needs initially expressed by the client to improve client satisfaction, when appropriate.</li> <li>▪ Consults with client to determine ways to improve service.</li> <li>▪ Identifies and adapts best practices.</li> <li>▪ Implements quality management approaches to optimize client satisfaction and to increase work quality and timeliness.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Develops and maintains a long-term relationships with the clients based on in-depth knowledge and understanding of their business/needs.</li> <li>▪ Evaluates emerging and longer-term opportunities and risks to meeting clients' needs.</li> <li>▪ Develops strategies to mitigate potential threats.</li> <li>▪ Determines HR strategies to meet clients' evolving needs.</li> </ul>

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Fournit le service	Interagit avec le client	Améliore la prestation de services	Anticipe les besoins des clients à long terme
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cherche de la rétroaction afin de clarifier et valider auprès des clients que leurs besoins aient été traités.</i></li> <li>▪ <i>Détermine les facteurs internes et externes ayant une incidence sur la capacité de répondre aux besoins des clients.</i></li> <li>▪ <i>Interagit avec les clients en étant à l'écoute et en traitant leurs demandes.</i></li> <li>▪ <i>Vérifie son propre travail pour s'assurer qu'il soit conforme aux lignes directrices, politiques et procédures en vigueur.</i></li> <li>▪ <i>Satisfait aux normes de service à la clientèle en respectant les indicateurs définis en matière de qualité du travail et de satisfaction de la clientèle.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Assume la responsabilité d'assurer que les besoins des clients soient comblés.</i></li> <li>▪ <i>Fournit des mises à jour régulières au client relativement au statut et/ou aux modifications pouvant avoir un effet sur la prestation de service ou d'un produit en moment opportun.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Cherche et fournit, lorsqu'il est approprié, l'information au-delà des besoins initialement exprimés par le client afin d'accroître sa satisfaction.</i></li> <li>▪ <i>Consulte les clients afin de déterminer des façons d'améliorer le service.</i></li> <li>▪ <i>Détermine et met en œuvre des pratiques exemplaires.</i></li> <li>▪ <i>Met en œuvre des approches de gestion de la qualité pour optimiser la satisfaction du client et accroître la qualité du travail et son opportunité.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Établit et entretient une relation stratégique avec le client, grâce à une connaissance et à une compréhension approfondies de l'organisation et des besoins du client.</i></li> <li>▪ <i>Évalue les occasions et les menaces qui risquent, dans l'immédiat ou à plus long terme, de compromettre l'atteinte des besoins des clients.</i></li> <li>▪ <i>Élabore des stratégies permettant d'atténuer les risques potentiels.</i></li> <li>▪ <i>Détermine les orientations RH stratégiques visant à répondre aux besoins évolutifs des clients.</i></li> </ul>

### Commitment to Results \*

Contributing to the achievement of the organization's objectives by focusing on achieving results consistent with the organization's values, principles, standards.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Plans work and assesses own ability to meet standards</b>	<b>Improves to meet evolving standards</b>	<b>Plans multiple projects and helps others meet standards</b>	<b>Strategically plans and sets the standard</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans and organizes own workload, setting priorities.</li> <li>▪ Monitors the quality of one's work.</li> <li>▪ Contributes ideas for improvements in work methods and outcomes.</li> <li>▪ Continually compares work performance against standards.</li> <li>▪ Self-assesses and seeks feedback to identify strengths and areas for improvement.</li> <li>▪ Reflects on completed activities, identifying what worked well, what didn't and how to improve own performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tries new ways to get things done, while taking steps to ensure that work is done in a way consistent with relevant policy and regulatory framework.</li> <li>▪ Stays abreast of emerging trends in own area, identifying new requirements.</li> <li>▪ Continuously acquires and applies new knowledge to improve job performance.</li> <li>▪ Takes calculated risks and recognizes that every calculated risk will not lead to a benefit.</li> <li>▪ When risks don't pay off, focuses on lessons learned.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sets project goals, activities, deliverables, and accountabilities.</li> <li>▪ Identifies, allocates and ensures that resources to meet requirements.</li> <li>▪ Evaluates project plans to ensure that goals are reached.</li> <li>▪ Makes adjustments and/or renegotiates commitments or deadlines as needed.</li> <li>▪ Strives to improve others' work and the way others use available resources.</li> <li>▪ Motivates and assists others to follow own example of service excellence.</li> <li>▪ Uses positive approaches, tailored to diverse groups, to help staff improve performance and maximize results achieved.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secures and allocates program resources in line with strategic direction.</li> <li>▪ Ensures that the organization's structure supports strategic direction.</li> <li>▪ Tracks progress of projects and makes adjustments as needed to support and meet strategic objectives.</li> <li>▪ Assesses group performance against goals and compliance with policy and regulatory framework and identifies areas for improvement.</li> <li>▪ Ensures the development and use of objective criteria to measure and improve organizational work processes and outputs.</li> <li>▪ Ensures the development and application of</li> </ul>

### Engagement à l'atteinte des résultats \*

Contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation en concentrant ses efforts sur l'atteinte de résultats conformes aux valeurs, principes et aux normes de l'organisation.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Planifie son travail et évalue sa capacité de respecter les normes</b>	<b>Se perfectionne afin de répondre aux normes en évolution</b>	<b>Planifie des projets multiples et aide les autres à atteindre les normes</b>	<b>Planifie de façon stratégique et établit les normes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planifie et organise sa charge de travail en définissant ses priorités.</li> <li>▪ Surveille la qualité de son travail.</li> <li>▪ Propose des idées afin d'améliorer les méthodes de travail et les résultats.</li> <li>▪ Établit un parallèle constant entre le rendement au travail et les normes établies.</li> <li>▪ S'auto évalue et recherche de la rétroaction afin de déterminer ses forces et les domaines à améliorer.</li> <li>▪ Fait le constat d'activités terminées afin de déterminer ce qui s'est bien déroulé, ce qui s'est mal déroulé et comment améliorer son rendement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Essaie de nouvelles façons d'accomplir son travail tout en s'assurant que le tout se fasse dans les limites du cadre politique et réglementaire.</li> <li>▪ Se tient à jour relativement aux tendances émergentes de son domaine et détermine les exigences nouvelles.</li> <li>▪ Acquiert et applique, de façon continue, des acquis nouveaux afin d'améliorer son rendement.</li> <li>▪ Prend des risques calculés et reconnaît que chaque risque calculé n'engendre pas un bienfait.</li> <li>▪ Lorsque le risque ne génère pas un dividende, tire des enseignements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établit les objectifs, les activités, les résultats et les responsabilités de projet.</li> <li>▪ Détermine, affecte et assure que les ressources répondent aux besoins.</li> <li>▪ Évalue les plans de projet afin d'assurer l'atteinte des objectifs.</li> <li>▪ Apporte des modifications et/ou, au besoin, renégocie les engagements et les délais.</li> <li>▪ S'efforce à améliorer le travail des autres et la façon dont ils utilisent les ressources disponibles.</li> <li>▪ Encourage les autres à suivre son exemple pour atteindre l'excellence et les conseille à cette fin.</li> <li>▪ Se sert de méthodes positives pour aider les personnes et les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obtient et affecte les ressources de programmes en fonction de l'orientation stratégique.</li> <li>▪ S'assure que la structure de l'organisation appuie l'orientation stratégique.</li> <li>▪ Fait le suivi des projets et au besoin, apporte des modifications afin de soutenir et atteindre les objectifs.</li> <li>▪ Évalue le rendement de son équipe en fonction des objectifs établis, le cadre politique et réglementaire, et détermine les éléments à améliorer.</li> <li>▪ Veille à l'élaboration et à l'utilisation de critères objectifs servant à évaluer et améliorer les processus et les résultats travail.</li> <li>▪ Assure l'élaboration</li> </ul>

			<p>guidelines, principles and approaches to assist decision-making when faced with risk.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clarifies and adjusts the boundaries of the acceptable type and level of risk to the organization.</li> </ul>
--	--	--	---

		<p><i>groupes de divers horizons à améliorer leur rendement et à maximiser les résultats obtenus.</i></p>	<p><i>et l'application de lignes directrices, de principes et d'approches afin d'alimenter le processus de prise de décision impliquant un risque.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Clarifie et ajuste les paramètres balisant le type et le niveau de risque acceptables à l'organisation.</i></li> </ul>
--	--	---	---

### 3. Agent of Change – Agent de changement

#### Adaptability and Change Leadership \*

#### Adaptabilité et Leadership en changement \*

Change behaviors in light of new information or changing situations and initiating, implementing and supporting change, while helping others with the transition.

Changer de comportements à la lumière d'une information nouvelle ou d'une situation et amorcer, mettre en œuvre et appuyer le changement tout en aidant les autres à composer avec la transition.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Changes own behavior</b>	<b>Anticipates the need to change behavior</b>	<b>Facilitates change</b>	<b>Drives change</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responds to ambiguity and uncertainty in a constructive way.</li> <li>▪ Demonstrates a positive attitude to change.</li> <li>▪ Demonstrates a willingness to try new approaches.</li> <li>▪ Seeks guidance in order to adapt one's approach to meet the needs of different situations.</li> <li>▪ Remains effective in various work environments (ex. structured and as well as unstructured situations).</li> <li>▪ Change behaviors based on different individuals and groups in a range of situations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticipates and responds to opportunities and risks while maintaining objectives of initial plan in mind.</li> <li>▪ Challenges traditional ways of operating.</li> <li>▪ Adapts organizational or project plans to meet new demands and priorities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explains rationale for change and promotes the advantages of change.</li> <li>▪ Develops change processes to reduce obstacles and optimize opportunities.</li> <li>▪ Adjusts organizational strategies, priorities, direction and processes to changing needs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creates an environment that supports change and encourages innovation.</li> <li>▪ Communicates a clear vision of the broad impact of change.</li> <li>▪ Leads the change process by anticipating, opportunities and risks affecting change.</li> <li>▪ Develops and implements organizational strategies, directions, priorities, structures and processes to changing needs.</li> </ul>

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Modifie son comportement</b>	<b>Anticipe le besoin de modifier son comportement</b>	<b>Favorise le changement</b>	<b>Dirige le changement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Compose avec l'ambiguïté et l'incertitude de façon constructive.</i></li> <li>▪ <i>Fait preuve d'une attitude positive à l'égard du changement.</i></li> <li>▪ <i>Fait preuve d'une ouverture à essayer des approches nouvelles.</i></li> <li>▪ <i>Cherche des conseils afin d'adapter son approche pour répondre aux besoins de différentes situations.</i></li> <li>▪ <i>Demeure efficace face à différents environnements de travail (ex. contexte encadré et non encadré).</i></li> <li>▪ <i>Modifie ses comportements selon différents individus et groupes en fonction d'une gamme de situations.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Anticipe et réplique aux opportunités et aux risques tout en se souciant des objectifs du plan initial.</i></li> <li>▪ <i>Conteste la façon traditionnelle de faire les choses.</i></li> <li>▪ <i>Ajuste les plans de projet ou organisationnels afin de répondre aux besoins nouveaux et des priorités nouvelles.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Explique le raisonnement du changement et fait valoir les avantages du changement.</i></li> <li>▪ <i>Élabore un processus de changement afin de réduire les embûches et optimiser les opportunités.</i></li> <li>▪ <i>Ajuste les stratégies, les priorités, les orientations et les processus organisationnels en fonction des besoins en évolution.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Crée un climat qui appuie le changement et encourage l'innovation.</i></li> <li>▪ <i>Communique une vision claire des effets importants du changement.</i></li> <li>▪ <i>Mène le processus de changement en anticipant les opportunités et les risques relatifs au changement.</i></li> <li>▪ <i>Élabore et met en œuvre les stratégies, les orientations, les structures et les processus organisationnels en fonction des besoins évolutifs.</i></li> </ul>

## 4. Relations with People – Relations avec les personnes

### Teamwork

Working cooperatively with others and capitalizing on their strengths to achieve organizational goals.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Collaborates with others within a team</b>	<b>Contributes to team development</b>	<b>Fosters teamwork</b>	<b>Encourages collaboration between teams</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shares relevant information with others.</li> <li>▪ Shows consideration and respect for individual differences.</li> <li>▪ Does own share of the work.</li> <li>▪ Seeks assistance from other team members as needed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assists other team members.</li> <li>▪ Contributes to the establishment of direction/goals for the team.</li> <li>▪ Discusses problems/issues that could impact on results.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiates collaboration with other team members.</li> <li>▪ Assumes additional responsibility to facilitate the achievement of team goals.</li> <li>▪ Recognizes when a compromise is required for the good of the team.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifies common goals and shared interests.</li> <li>▪ Promotes and facilitates collaboration across teams to achieve a common goal.</li> <li>▪ Creates opportunities for groups to work together and build on each teams' strengths.</li> <li>▪ Capitalizes on the strengths of team members in order to achieve the team's objectives.</li> <li>▪ Encourages team members to contribute to group processes.</li> <li>▪ Provides feedback, gives credit and recognizes contributions and efforts of other team members.</li> </ul>

### Travail d'équipe

Travailler en collaboration avec les autres et tirer avantage de leurs forces afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Collabore avec d'autres au sein d'une équipe</b>	<b>Contribue au perfectionnement de l'équipe</b>	<b>Favorise le travail d'équipe</b>	<b>Établit des liens entre équipes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage avec d'autres l'information pertinente.</li> <li>▪ Démonstre du souci et du respect à l'égard des différences individuelles.</li> <li>▪ Assume sa part du travail.</li> <li>▪ Au besoin, cherche à obtenir de l'aide auprès de ses collègues de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aide ses collègues de travail.</li> <li>▪ Contribue à l'établissement des orientations/objectifs de l'équipe.</li> <li>▪ Discute des problèmes et des enjeux pouvant avoir un effet sur les résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élabore des initiatives de collaboration avec des membres de l'équipe.</li> <li>▪ Assume une responsabilité accrue afin de faciliter les réalisations collectives de l'équipe.</li> <li>▪ Reconnaît le moment lorsqu'un compromis est requis pour le bien de l'équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établit les objectifs collectifs et les intérêts partagés.</li> <li>▪ Fait la promotion et facilite la collaboration parmi les équipes afin de réaliser les objectifs collectifs.</li> <li>▪ Crée des possibilités pour que le groupe puisse travailler ensemble et appuyer leurs forces.</li> <li>▪ Tire avantage des forces des membres de l'équipe afin d'atteindre les objectifs de l'équipe.</li> <li>▪ Encourage les membres de l'équipe de contribuer aux processus du groupe.</li> <li>▪ Offre de la rétroaction et reconnaît les contributions et les efforts des autres membres de l'équipe.</li> </ul>

## Managing Conflict

Identifying dissension and resolving conflicts in the workplace.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Acknowledges difficult situations and/or conflicts</b>	<b>Deals with difficult situations and/or conflicts</b>	<b>Foresees and manages difficult situations and/or conflict</b>	<b>Creates an environment in which to deal with difficult situations and/or conflicts</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maintains composure when challenged by others.</li> <li>▪ Communicates with confidence, and produces explanation(s) calmly and reasonably to achieve desired results.</li> <li>▪ Discusses differences or issues, listens and promotes common understanding and dialogue.</li> <li>▪ Explains position or issue taking time to present point of view and reasoning.</li> <li>▪ Seeks guidance of others to address a situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engages individuals/parties in a dialogue to clarify situation/issue.</li> <li>▪ Probes and asks for further information in order to increase own understanding.</li> <li>▪ Strives to calm other party(ies) and finds solutions or suggestions.</li> <li>▪ Attempts to self-resolve a disputed situation with assistance of colleagues, supervisors or appropriate third party.</li> <li>▪ Refers a disputed situation to an appropriate third party for a solution where attempts to self-resolve are not successful.</li> <li>▪ Provides advice to others on all aspects dealing with difficult situations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticipates potential difficult situation and takes action to mitigate their impact.</li> <li>▪ Manages conflict related to disputed situation to facilitate an outcome for all parties and for the organization while preserving positive relationship.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creates an environment where difficult situations are managed by anticipating and addressing areas where potential misunderstandings and disputes could emerge.</li> <li>▪ Addresses systemic workplace irritants.</li> </ul>

## Gérer le conflit

Cerner la dissension et résoudre les conflits en milieu de travail

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Reconnaît les situations difficiles et/ou les conflits</b>	<b>Traite des situations difficiles et/ou les conflits</b>	<b>Prévoit et gère les situations difficiles et/ou les conflits</b>	<b>Crée un environnement où peuvent être traités les situations difficiles et/ou les conflits.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garde son sang-froid face à la contestation.</li> <li>▪ Communique avec assurance et présente calmement et raisonnablement ses explications pour atteindre les résultats souhaités.</li> <li>▪ Discute des différends ou des enjeux, écoute et prône la compréhension mutuelle et le dialogue.</li> <li>▪ Explique une position ou un enjeu en prenant le temps de faire part de son point de vue et de son raisonnement.</li> <li>▪ Recherche le conseil des autres afin d'aborder une situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entame un dialogue avec les individus/parties afin de clarifier une situation ou un enjeu.</li> <li>▪ Demande de l'information supplémentaire afin d'approfondir sa compréhension.</li> <li>▪ S'efforce de calmer les personnes concernées et propose des solutions ou des suggestions.</li> <li>▪ Essaie de résoudre un différend avec l'aide de collègues, de surveillants ou d'un tiers approprié.</li> <li>▪ Réfère un différend à un tiers approprié pour le régler lorsque toutes les tentatives personnelles de résolution de conflit ont échoué.</li> <li>▪ Donne des conseils aux autres sur tous les aspects de la gestion des situations difficiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prévoit les situations difficiles potentielles et prend des mesures pour atténuer leurs effets.</li> <li>▪ Gère le conflit relatif à un différend afin de favoriser une résolution pour toutes les parties et l'organisation tout en conservant des relations positives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crée un environnement où les situations difficiles sont gérées en prévoyant et en abordant les mésententes, les différends éventuels.</li> <li>▪ Élimine les irritants systémiques en milieu de travail.</li> </ul>

## Communications

Communicates (verbal and written) ideas and information to ensure that messages are understood.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Engages in two-way communication</b>	<b>Fosters effective communications</b>	<b>Adapts Communications</b>	<b>Models communications</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listens to ensure that messages are understood, useful and timely.</li> <li>▪ Recalls other's main points and takes them into account in own communication.</li> <li>▪ Elicits comments or feedback on what has been communicated.</li> <li>▪ Presents ideas succinctly and logically according to the needs of the audience.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presents ideas, proposals, concepts and other information with clarity, conciseness and enthusiasm</li> <li>▪ Clarifies complex concepts/proposals in terms that are appropriate for the audience.</li> <li>▪ Fosters a climate that encourages open communication and information exchange.</li> <li>▪ Probes to discover the underlying needs, interests, issues and motivations of others.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adapts style, mode, and tone based on the audience/client reactions and the issues being addressed.</li> <li>▪ Tailors the communication to the context and reader (e.g. level of details, vocabulary, formal or informal style)</li> <li>▪ Uses different types of written communication (modeling, graphs, etc) in order to communicate more effectively and concisely.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifies appropriate communication strategies to communicate clearly and concisely.</li> <li>▪ Interprets complex and possibly contradictory or competing signals/messages (verbal and non-verbal).</li> <li>▪ Uses varied communication vehicles and opportunities to promote dialogue and develop shared understanding and consensus.</li> <li>▪ Writes documents that convey nuances and qualifiers to facilitate complete understanding of the material.</li> </ul>

## Communications

Communiquer (oral et écrit) des idées et de l'information afin d'assurer que les messages soient compris.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>S'implique dans la communication bidirectionnelle</b>	<b>Engendre de la communication efficace</b>	<b>Ajuste sa façon de communiquer</b>	<b>Communique de façon exemplaire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Écoute de façon objective afin d'assurer que les messages soient compris, utiles et opportuns.</i></li> <li>▪ <i>Évoque les principaux points de vue des autres et en tient compte dans ses propres communications.</i></li> <li>▪ <i>Sollicite les commentaires et de la rétroaction relatifs à ce qui est communiqué.</i></li> <li>▪ <i>Présente ses idées de façon concise et logique en fonction des besoins de l'auditoire.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Présente des idées, des propositions, des concepts et d'autres informations avec clarté, concision et enthousiasme.</i></li> <li>▪ <i>Précise les concepts complexes et les propositions en utilisant les termes appropriés pour l'auditoire.</i></li> <li>▪ <i>Engendre un environnement qui favorise la communication ouverte et l'échange d'information.</i></li> <li>▪ <i>Approfondit afin de déterminer les besoins sous-jacents, les intérêts et les motivations des autres.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Adapte le style, le mode de communication et le ton du message en fonction des réactions de l'auditoire ou du client, et des questions soulevées.</i></li> <li>▪ <i>Adapte les documents au contexte et au lecteur (p. ex. niveau de détails, vocabulaire, style formel ou informel).</i></li> <li>▪ <i>Utilise différents types de documents (modélisation, graphiques, etc.) pour communiquer de manière plus efficace et concise.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Détermine les stratégies de communication appropriées permettant de communiquer de façon limpide et concise.</i></li> <li>▪ <i>Interprète les signaux (verbaux et/ou non verbaux) ou messages complexes et parfois contradictoires ou concurrentiels.</i></li> <li>▪ <i>Utilise divers moyens et possibilités de communications afin de promouvoir le dialogue et le développement d'une compréhension et d'un consensus communs.</i></li> <li>▪ <i>Rédige des documents qui communiquent les nuances et les qualificatifs pour favoriser une compréhension complète du contenu.</i></li> </ul>

## Inclusiveness

Harnessing and accommodating individual differences to enhance organizational effectiveness/capacity.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Recognizes differences</b>	<b>Adapts behaviors to individual differences</b>	<b>Capitalizes on benefits stemming from individual differences</b>	<b>Promotes a culture of inclusiveness</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitors and evaluates own beliefs and behaviors with regards to bias.</li> <li>▪ Seeks opportunities to gain new knowledge and understanding of individual or group beliefs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adjusts and supports accommodations to differing needs and perspectives of individuals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proactively takes advantage of strengths that comes from a culturally diverse team.</li> <li>▪ Leverages differences in a way that positively impacts the work environment.</li> <li>▪ Builds consensus by reconciling the perspectives of various cultures so that all parties feel they are contributing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Advises others on ways of accommodating and unleashing the benefits of differences among individuals and between groups.</li> <li>▪ Monitors the work environment to identify and implement ways to optimize the contributions of diverse staff members.</li> </ul>

## Inclusivité

Exploiter et accommoder les différences individuelles afin d'augmenter l'efficacité et la capacité organisationnelles.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Reconnaît les différences</b>	<b>Ajuste ses comportements aux différences individuelles</b>	<b>Tire avantage des bienfaits découlant des différences individuelles</b>	<b>Favorise une culture qui valorise l'inclusivité</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Surveille et évalue ses croyances et ses comportements en fonction des ses partis pris.</i></li> <li>▪ <i>Recherche des occasions permettant d'obtenir une connaissance et une compréhension des croyances des individus et des groupes.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ajuste et soutient les accommodements aux différents besoins et perspectives des individus.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>De façon proactive, tire avantage des forces découlant d'une équipe multiculturelle.</i></li> <li>▪ <i>Tire avantage des différences de sorte qu'elles aient un effet positif sur l'environnement de travail.</i></li> <li>▪ <i>Favorise l'obtention des consensus en réconciliant les points de vue de différents cultures afin d'assurer que tous les intervenants aient le sentiment d'avoir contribué.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Conseille les autres au sujet des façons d'accueillir et de tirer avantage des bienfaits des différences parmi les individus et entre les groupes.</i></li> <li>▪ <i>Surveille l'environnement de travail afin de déterminer et de mettre en œuvre des façons d'optimiser les contributions de divers membres de l'effectif.</i></li> </ul>

## Influence

Gaining support for ideas, proposals and solutions, and getting others to take actions to advance organizational objectives.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Appeals to reason</b>	<b>Appeals to various viewpoints</b>	<b>Gains support</b>	<b>Builds coalitions</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Succeeds in convincing others by appealing to reason.</li> <li>▪ Uses available data to persuade others.</li> <li>▪ Presents information in a confident manner.</li> <li>▪ Uses concrete examples to make a point.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considers others' viewpoints when formulating a persuasive rationale.</li> <li>▪ Uses the process of give-and-take to gain support.</li> <li>▪ Anticipates and builds on others' reactions to keep momentum and support for an approach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Builds on successful organizational initiatives to gain support for ideas.</li> <li>▪ Gains support by capitalizing on understanding of political forces affecting the organization.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fosters support for initiatives by building coalitions of partners.</li> <li>▪ Uses experts or other third parties to influence.</li> <li>▪ Builds support by involving others at relevant stages of a project.</li> </ul>

## Influence

Obtenir du soutien à l'égard de ses idées, ses propositions et ses solutions, et amener les autres à prendre des mesures pour faire avancer les objectifs de l'organisation.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Fait appel au jugement</b>	<b>Fait appel à différents points de vue</b>	<b>Obtient du soutien</b>	<b>Favorise les coalitions</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réussit à convaincre les autres en faisant appel à leur jugement.</li> <li>▪ Utilise des informations disponibles pour convaincre les autres.</li> <li>▪ Présente l'information avec assurance.</li> <li>▪ Utilise des exemples concrets pour soutenir un point de vue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tient compte du point de vue des autres lorsqu'il formule une justification raisonnée.</li> <li>▪ Se sert du principe de donnant, donnant pour obtenir du soutien.</li> <li>▪ Anticipe les réactions des autres et mise sur celles-ci pour maintenir l'enthousiasme et l'appui à l'égard d'une méthode.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise sur le succès des activités de l'organisation pour faire appuyer des idées.</li> <li>▪ Mise sur la compréhension des forces politiques qui influent sur l'organisation pour obtenir du soutien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établit des partenariats afin d'appuyer des propositions.</li> <li>▪ A recours à des experts ou des tiers pour influencer.</li> <li>▪ Implique les gens à différents stades d'un projet afin d'obtenir du soutien.</li> </ul>

Proficiency Level / Niveau de maîtrise

**Behavioural competencies / Compétences comportementales**

	<b>PE-01</b>	<b>PE-02</b>	<b>PE-03</b>	<b>PE-04</b>	<b>PE-05</b>	<b>PE-06</b>
<b>Strategic Outlook / Perspective stratégique</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Partnering / Établir des partenariats</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Organizational Awareness / Connaissance de l'organisation</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Conceptual and Analytical Thinking / Pensée conceptuelle et analytique</b>	1	2	2	3	4	4
<b>Focus on Service / Accent sur le service</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Commitment to Results / Engagement à l'atteinte des résultats</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Adaptability &amp; Change Leadership / Adaptabilité et leadership du changement</b>	1	1	2	2	3	4
<b>Teamwork / Travail d'équipe</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Managing Conflict / Gérer le conflit</b>	1	1	2	3	3	4
<b>Communications / Communications</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Inclusiveness / Inclusivité</b>	1	2	3	3	3	4
<b>Influence / Influence</b>	1	1	2	3	4	4

## Technical Expertise & Knowledge

### Knowledge of Public Sector HR

Knowledge of the Federal Government, its processes, policies, issues and priorities, as well as an awareness of relevant trends in other jurisdictions and sectors.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Under guidance, demonstrates knowledge	Demonstrates knowledge	Demonstrates in-depth knowledge	Demonstrates expert capability
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Applies knowledge of Federal Government to contextualize HR situations.</li> <li>▪ Applies knowledge of relevant Federal Government HR legislation (ex. Public Service Employment Act (PSEA), Public Service Modernization Act (PSMA)) and relevant policies to straightforward situations.</li> <li>▪ Establishes link between Federal Government initiatives, policies, programs and own HR area of expertise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrates legislative, policy and regulatory issues specific to client area of business to own HR work.</li> <li>▪ Identifies, within own HR area of expertise, relevant stakeholders.</li> <li>▪ Integrates Federal Government legislation, policies and other requirements (i.e. financial Administration Act (FAA), Federal Accountability Act (FAA)) into own HR work.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Applies knowledge of relevant Federal Government HR legislation and relevant policies to HR situations.</li> <li>▪ Links various HR areas of expertise to Federal Government initiatives, policies and programs.</li> <li>▪ Identifies, within various HR area of expertise, relevant stakeholders.</li> <li>▪ Applies HR best practices from within the Federal Government as well as other jurisdictions and sectors.</li> <li>▪ Addresses a wide range of projects in various Federal Government HR policy and program areas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Develops frameworks and tools to track relevant changes in Federal Government policy priorities, programs and structures, and their impact on various areas of HR.</li> <li>▪ Acts as a key resource in providing advice and guidance on the HR impact of Federal Government policies, programs, and structures as well as relevant trends in other jurisdictions and sectors.</li> <li>▪ Provides strategic advice to senior management on various HR issues.</li> </ul>

## HR Planning

Knowledge and application of HR Planning principles, practices and methodologies, as well as knowledge of related issues.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Under guidance, applies HR Planning principles, practices and methodologies	Applies HR Planning principles, practices and methodologies	Possesses in-depth HR Planning expertise and Project Leadership capabilities.	Demonstrates depth and breadth of expert HR Planning capabilities
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Undertakes a range of assignments in HR Planning.</li> <li>▪ Applies an understanding of clients' organizational structure, business issues and priorities to support activities related to the provision of HR planning services.</li> <li>▪ Links HR policies and programs to organizations' mission and service outcomes.</li> <li>▪ Contributes to development of HR and business plans by:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>applying FPS HR planning techniques and using appropriate tools (ex. PSMA 5 – step planning process).</i></li> <li>– <i>undertaking environmental scans to determine which</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Independently, undertakes a range of assignments in HR Planning.</li> <li>▪ Advises or directs clients to appropriate HR planning tools and methods.</li> <li>▪ Develops tools and methods for the discipline.</li> <li>▪ Undertakes quantitative demographic analysis as a tool to generating planning assumptions and strategies.</li> <li>▪ Contributes to the design of systems and applications that measure the value of HR planning activities.</li> <li>▪ Contributes to the design of systems and applications that measure and assist in managing organization and individual performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acts as an expert or authority in HR planning and in some of its sub-disciplines, such as Employment Equity and Official Languages.</li> <li>▪ Provides HR Planning advice and implementation strategies that incorporate some HR disciplines and sub-disciplines and that are adapted to the clients' current environment.</li> <li>▪ Applies knowledge of management processes and key stakeholders within own organization to the HR planning process.</li> <li>▪ Undertakes reviews of HR initiatives, programs and structures to determine effectiveness.</li> <li>▪ Determines key client and</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provides authoritative expertise in HR Planning.</li> <li>▪ Acts as an expert or authority in multiple aspects of HR Planning.</li> <li>▪ Undertakes cross HR discipline issues identification and analysis in order to provide integrated HR planning solutions.</li> <li>▪ Provides planning advice and implementation strategies that incorporate all relevant HR disciplines and sub-disciplines and are adapted to the client's current environment.</li> <li>▪ Manages HR planning initiatives in relation to internal and external organizational reporting requirements.</li> </ul>

<p><i>factors to consider in the planning process.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>undertaking a current and future HR needs assessment to determine the goal of the planning process.</i></li> <li>- <i>using appropriate tools (business plans, strategic plans, HR capacity metrics, and dashboards) to undertake HR analysis.</i></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contributes to the development of HR planning tools and methods (i.e. employee data demographic analysis and survey tools).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Undertakes work based on organization's business planning cycle as well as internal and external reporting requirement.</li> <li>▪ Monitors progress of HR Planning initiatives and activities and provides advice/guidance to clients.</li> </ul>	<p>organizational needs, diagnoses and addresses problems.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifies key metrics, and accurately monitors progress of important initiatives and activities.</li> <li>▪ Defines and contextualizes HR issues in client terms by outlining opportunities and consequences on business in action or non-action scenarios.</li> <li>▪ Assists management in drafting HR plans and business planners in linking relevant HR components to the organization's business plans.</li> <li>▪ Ensures HR processes and systems deliver the required business outcomes.</li> <li>▪ Assesses information for the organization's internal and external reporting requirements.</li> <li>▪ Drafts information according to reporting requirement format (ex. Human Resources Management Accountability Framework HRMAF).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Develops new tools and methods for HR planning.</li> <li>▪ Identifies new ways in which HR planning can support the achievement of long-term organizational goals.</li> <li>▪ Plays a leadership role in developing new or enhanced HR initiatives/policies.</li> <li>▪ Designs systems and applications that measure the value of HR Planning activities.</li> <li>▪ Anticipates and plans for future HR requirements based on the long-term vision and strategic direction of the organization.</li> <li>▪ Undertakes broad-based HR program assessments.</li> <li>▪ Identifies long-term HR implications of organizational initiatives and change.</li> <li>▪ Provides advice and leadership on implementing change.</li> <li>▪ Shapes and redefines the</li> </ul>
--	---	--	---

			<p>capabilities of the HR Planning function to support changing business needs.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Provides advice on communication messages and mechanisms to use in relation to various HR initiatives.</li><li>▪ Provides leadership in a wide range of HR projects by applying project management techniques.</li><li>▪ Analyzes labour market trends and determines implications on client organizations.</li></ul>
--	--	--	---

## **Required Knowledge**

- Knowledge of the *Public Service Modernization Act*, *Sections 11 and 12 of the Financial Administration Act*, *Public Service Employment Act*, *Public Service Labour Relations Act*, *Values and Ethics Code for the Public Service*, *Canada School of Public Services Act*, *Official Languages Act*, *Canadian Human Rights Act*, *Employment Equity Act*, *Privacy Act*, *Canada Labour Code Parts I and II*, *Collective Agreements*, *Treasury Board and Departmental Policies and Guidelines*.
- Knowledge of the roles, responsibilities and accountabilities of deputy heads, the Canada School of Public Service, the Canada Public Service Agency, Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, Labour Organizations, and HR Planning functional communities.
- Knowledge of departmental and central agencies financial and human resources delegation instruments; HR and business planning tools; and, accountability mechanisms such as the Management Accountability Framework (MAF) and the People Component of the MAF. Knowledge of client organizations; their respective business goals, priorities and mandates as well as the environment in which they work.
- Knowledge of government direction and priorities (e.g. as established by the Clerk of the Privy Council and outlined in the Throne Speech).
- Knowledge of current theories in human resources and of critical challenges and trends in human resource management in the Public Service of Canada.

## Learning and Development

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Under guidance, applies Learning and Development principles, practices and methodologies	Applies Learning and Development principles, practices and methodologies	Possesses in-depth Learning and Development expertise and project leadership capabilities.	Demonstrates depth and breadth of expert Learning and Development capabilities
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Applies learning and development approaches, models and concepts, planning techniques and best practices as well as utilizing available and appropriate tools.</li> <li>▪ Determines feasibility of and requirements for training needs analysis.</li> <li>▪ Undertakes a Systems Approach to Training (SAT) by:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- undertaking training needs analysis.</li> <li>- verifying, with subject matter experts, stakeholders, supervisors and colleagues the accuracy and completeness of training needs analysis.</li> <li>- describing potential benefits of various learning and development initiatives.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Applies knowledge of the organizational structure, operational issues and client priorities in support of learning and development activities.</li> <li>▪ Undertakes a Systems Approach to Training (SAT) by:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- adjusting training needs analysis based on stakeholder, colleague feedback.</li> <li>- identifying and implementing learning and development solutions.</li> <li>- using and modifying existing learning and development materials to achieve learning and development objectives and implement instructional plans.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Undertakes a Systems Approach to Training (SAT) by:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- designing and developing training needs analysis strategy and methods.</li> <li>- undertaking quantitative analysis of organizational learning and development needs and trends.</li> <li>- consulting with clients to determine performance improvement needs in terms of what is happening as opposed to what should be happening.</li> <li>- determining with client ways to determine performance improvements.</li> <li>- drafting reports on results of learning and development needs analysis, including recommendations.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provides authoritative expertise in Learning and Development.</li> <li>▪ Develops new learning and development tools and methods.</li> <li>▪ Provides leadership in learning and development projects.</li> <li>▪ Develops frameworks and tools to monitor and report on learning and development needs and initiatives within client organizations.</li> <li>▪ Develops framework for cost benefit and ROI analysis.</li> <li>▪ Identifies new ways in which learning and development can support the achievement of long-term organizational goals.</li> <li>▪ Plays a leadership role in</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyzing and proposing different learning and development mechanisms or tools that best correspond to the needs of the client and those of the target audience and assessing these mechanisms or tools.</li> <li>- assessing feedback from individuals who have participated in learning and development activities to improve their content and delivery.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proposing initiatives to address gaps highlighted by learning and development needs analysis.</li> <li>- identifying potential internal and external sources (organizational course, Canada School of Public Service (CSPS), private vendor, etc.) to address learning and development issues.</li> <li>- developing instructional plans to meet specific learning and development needs.</li> <li>- developing and adapting learning and development strategies and materials to address learning and development styles.</li> <li>- undertaking analysis on the effectiveness of learning and development initiatives.</li> <li>- modifying strategies and initiatives based on effectiveness analysis findings.</li> <li>- qualitatively and</li> </ul>	<p>developing new or enhanced learning and development initiatives/policies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticipates and plans for future learning and development requirements based on the long-term vision and strategic direction of the organization.</li> <li>▪ Develops implementation plans for learning and development strategies.</li> <li>▪ Undertakes broad-based learning and development program assessments.</li> <li>▪ Selects and manages contractors in a manner that maximizes benefit to client and own organizations.</li> </ul>
--	---	---	---

		<p>quantitatively presenting benefits of learning and development initiatives and consequences of not addressing learning and development issues (cost benefit analysis).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- delivering training sessions on various subjects using different formats.</li></ul>	
--	--	---	--

## **Required Knowledge**

- Knowledge of the Public Service Policy on Learning, Training and Development, Directive on the Administration of Required Training, Standards of Knowledge for Required Training, Treasury Board and Departmental Policies and Guidelines on Learning and Development, *Public Service Modernization Act*, *Canada School of Public Service Act*, *Sections 11 and 12 of the Financial Administration Act*, Values and Ethics Code for the Public Service, *the Public Service Employment Act*, *Official Languages Act*, *Employment Equity Act*, *Canadian Human Rights Act*, Canada Labour Code Parts I and II, Collective Agreements.
- Knowledge of the roles, responsibilities and accountabilities of deputy heads, the Canada School of Public Service, the Canada Public Service Agency, Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, and Learning and Development functional communities.
- Knowledge of Training Coordinators and functional communities with respect to learning and development as outlined in the *Policy*, *Directive*, *Standards* and relevant legislative, policy and regulatory instruments listed above.
- Knowledge of departmental and central agency financial and human resources delegation instruments and departmental and central agency learning and development policies and guidelines.
- Knowledge of trends in learning and development concepts (instructional design and delivery techniques, adult learning principles), methodologies (including evaluation methodologies), materials, tools and related technology.
- Knowledge of coaching. Mentoring, facilitation techniques and of informal methods of learning.
- Ability to use learning technologies, including distance learning and e-learning as well as web-based applications.

## Resourcing

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
<b>Under guidance, applies resourcing principles, practices and methodologies</b>	<b>Applies Resourcing principles, practices and methodologies</b>	<b>Possesses in-depth Resourcing expertise and project leadership capabilities.</b>	<b>Provides authoritative expertise in Resourcing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Applies an understanding of a client’s organizational structure, business and HR planning issues and priorities to support activities related to the provision of resourcing services.</li> <li>▪ Applies FPS resourcing policies, models and planning techniques and utilizes appropriate resourcing tools.</li> <li>▪ Determines feasibility of and requirements for resourcing needs analysis.</li> <li>▪ Undertakes resourcing needs analysis.</li> <li>▪ Analyses and proposes different resourcing mechanisms or tools that best correspond to the needs of the client and those of the target audience.</li> <li>▪ Describes potential benefits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Applies best practice approaches, models, concepts, and planning techniques as well as utilizing appropriate tools.</li> <li>▪ Designs and develops resourcing needs analysis strategy and methods.</li> <li>▪ Undertakes quantitative analysis of organizational resourcing needs and trends.</li> <li>▪ Identifies resourcing requirements with clients (numbers of employees, positions and required skills).</li> <li>▪ Determines with client ways to best meet client resourcing requirements.</li> <li>▪ Proposes resourcing options, based on resourcing needs analysis.</li> <li>▪ Uses available programs and</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manages the resourcing process.</li> <li>▪ Develops new resourcing and selection tools and methods.</li> <li>▪ Provides leadership in resourcing projects.</li> <li>▪ Develops frameworks and tools to monitor resourcing initiatives within organization.</li> <li>▪ Develops framework for cost benefit analysis of resourcing options.</li> <li>▪ Monitors resourcing initiatives to anticipate possible issues with regard to meeting timelines and possible non-compliance concerns.</li> <li>▪ Provides support and advice to management during Staffing Tribunal procedures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticipates and plans for future resourcing requirements based on the long-term vision and strategic direction of the client and own organizations.</li> <li>▪ Based on the organization’s HR Plan, develops implementation plans and strategies for resourcing initiatives.</li> <li>▪ Undertakes broad-based resourcing program assessment.</li> </ul>

<p>of various resourcing options (i.e. secondments deployments and various staffing options).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitors resourcing initiatives throughout the process to meet established timelines and ensure compliance with applicable resourcing legislation and policies.</li> </ul>	<p>options to bring people in from other areas of the FPS and private sectors.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifies, with client, potential internal and external recruitment sources.</li> <li>▪ Based on the organization's HR Plan, develops implementation plans and strategies for resourcing initiative.</li> <li>▪ Works to ensure that resourcing process adheres to spirit of policy and legislation.</li> <li>▪ Identifies potential issues and impact in the resourcing process that could be contested.</li> <li>▪ Verify accuracy and completeness of resourcing related documents.</li> </ul>		
---	--	--	--

## **Required Knowledge**

- Knowledge of the *Public Service Modernization Act*, the *Public Service Employment Act*, Values and Ethics Code for the Public Service, *Financial Administration Act*, *Privacy Act*, *Official Languages Act*, *Employment Equity Act*, *Canadian Human Rights Act*, Treasury Board Policies and Directives, *Collective Agreements*, Department Policies and Guidelines.
- Knowledge of the roles, responsibilities and accountabilities of deputy heads, the Canada School of Public Service, the Canada Public Service Agency, Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, unions and resourcing functional communities with respect to recruitment and resourcing.
- Knowledge of departmental and central agencies financial and human resources delegation instruments and departmental and central agencies resourcing policies and guidelines.

## Labour Relations

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Under guidance, undertakes basic Labour Relations activities and issues	Undertakes Labour Relations activities	Provides in-depth Labour Relations expertise and advice	Leadership in Labour Relations
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serves as the point of contact with respect to Labour relations matters.</li> <li>▪ Provides basic advice on Labour Relations issues.</li> <li>▪ Conducts research on legislation, regulations, policies and precedents to obtain clarity on issues and collective agreements.</li> <li>▪ Conducts qualitative and quantitative research on working conditions and labour relations issues.</li> <li>▪ Conducts research, including on precedent cases and prepares relevant documents to support employer position in arbitration and grievance cases.</li> <li>▪ Applies knowledge of legislation, regulations, policies and requirements in support of departmental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provides advice to managers addressing labour relations issues.</li> <li>▪ Utilizes knowledge of Labour Relations, legislation, policy and regulatory framework to provide technical advice to clients on LR issues.</li> <li>▪ Identifies and obtains collaboration from applicable stakeholders.</li> <li>▪ Integrates legislative, regulatory and policy issues specific to client business to develop options and strategies.</li> <li>▪ Ensures integrity of data and quality of information on files and systems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrates knowledge to conduct comprehensive analyses in order to develop strategies and options.</li> <li>▪ Provides expert advice and support to management on complex and sensitive workplace issues.</li> <li>▪ Utilizes the bargaining, the consultation and co-development processes to address management and union issues.</li> <li>▪ Supports the employer, as a technical expert, in various fora such as adjudication, arbitration, collective bargaining, complaints and grievances, etc..</li> <li>▪ Establishes and maintains relationships with bargaining agents.</li> <li>▪ Utilizes conflict management techniques to resolve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manages the departmental Labour Relations program or a significant portion of the program.</li> <li>▪ Acts as authoritative interpreter of labour relations legislation, regulations, policies and collective agreements.</li> <li>▪ Reconciles conflicting technical labour relations viewpoints.</li> <li>▪ Harmonizes labour relations actions required with objectives and strategies of the organization.</li> <li>▪ Provides advice to Labour Management Consultation Committees members.</li> <li>▪ Represents the department during negotiation of departmental issues.</li> <li>▪ Develops labour relations</li> </ul>

<p>activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conducts research in support of labour management consultation committees.</li> <li>▪ Ensures integrity of data and quality of information on files and systems.</li> </ul>		<p>workplace issues.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Drafts statements of position in relation to consultation, adjudication and negotiations.</li> <li>▪ Counsel management on the impact of its decisions on bargaining units and the labour relations climate.</li> <li>▪ Monitors activity reports and files, identifies trends, analyses root causes to develop options and recommendations.</li> </ul>	<p>strategies and plans based on organizational HR and Business planning.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fosters relationships amongst the broad Labour Relations community to embrace best practices and knowledge transfer.</li> <li>▪ Develops policies, guidelines, frameworks and tools to foster excellence, best practices and consistency in LR.</li> <li>▪ Monitors LR activities, identifies trends and develops strategies for corrective measures.</li> </ul>
---	--	---	---

## **Required Knowledge**

- Knowledge of the *Public Service Modernization Act*, *Public Service Employment Act*, *Public Service Labour Relations Act*, *Canadian Human Rights Act*, *Financial Administration Act*, Values and Ethics Code for the Public Service, *Official Languages Act*, *Employment Equity Act*, Canada Labour Code Parts I and II, Collective Agreements, Harassment Prevention and grievance policies as well as available conflict resolution and recourse mechanisms Policies and Guidelines, Treasury Board and departmental Labour Relations policies, directives and guidelines.
- Knowledge of the roles, responsibilities and accountabilities of deputy heads, Central Agencies, and functional communities with respect to labour relations, National Joint Council Agreement, and Bargaining Agents, other stakeholders and partners.
- Knowledge of departmental and central agencies financial and human resources delegation instruments and departmental and central agencies labour relations' policies, guidelines and tools such as Informal Conflict Management System (ICMS).

Labour relations activities in departments may encompass a combination of any activity in the following subject-matters: grievances, including NJC grievances; adjudication, including expedited adjudication; complaints at the Public Service Labour Relations Board; Harassment Prevention and Complaints; Canadian Human Rights Complaints; administrative investigations; Conflict of Interest and Post-Employment; performance management; discipline; conflict resolution; absenteeism; medical incapacity; return to work program; interpretation of collective agreements, essential services agreement; managerial and confidential exclusions; strike contingency planning and monitoring; negotiations; labour-management consultations; union dues check-off; co-development activities; occupational health and safety; political activities; values and ethics.

## Organisation and Classification

Level 1	Level 2	Level 3
<p>Know basic OC principles and techniques and develop organisational awareness.</p> <p>Seek advice and direction as required.</p>	<p>Apply OC principles and techniques.</p> <p>Coach and tutor trainees and other stakeholders.</p> <p>Seek direction in complex or unusual cases.</p>	<p>Manage and direct the OC function.</p> <p>Are responsible for ensuring that methods and techniques are current and implemented.</p> <p>Monitor quality of work and ensure standards are maintained.</p>
<p>OC Advisers demonstrate their technical knowledge by:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• using basic OC principles and techniques, and various HR systems (e.g. HRIS and PCIS), to provide consistent and accurate advice and OC services to clients.</li> <li>• providing basic advice and services that are adapted to the current environment of the client.</li> <li>• applying an understanding of a client's organisational structure and history to support activities related to the provision of organisational design services.</li> <li>• interpreting policies and procedures accurately and consistently to provide advice to clients (under guidance), e.g. central agency and departmental policies.</li> </ul>	<p>OC Advisers demonstrate their technical knowledge by:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• using OC principles and techniques, and various HR systems (e.g. HRIS and PCIS), to provide consistent and accurate advice and OC services to clients.</li> <li>• identifying, designing and making recommendations on organisational structures that are suited to the delivery of the departmental/agency business plan.</li> <li>• providing advice and services that are adapted to the current environment of the client.</li> <li>• interpreting policies and procedures accurately and consistently to provide advice to clients, e.g. central agency and departmental policies.</li> <li>• conducting reviews of positions and</li> </ul>	<p>OC Advisers demonstrate their technical knowledge by:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ensuring OC principles and techniques are adhered to in the provision of the departmental/agency OC Program.</li> <li>• encouraging and supporting innovation in the identification, design of, and recommendations for organisational structures that are suited to the delivery of the departmental/agency business plan.</li> <li>• providing authoritative expertise in organisational design.</li> <li>• providing advice on the feasibility and OC implications of departmental/agency business plans.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• applying classification standards accurately and consistently.</li> <li>• writing, critiquing and providing guidance on WD.</li> <li>• preparing complete, accurate and consistent rationales, under guidance, and explaining evaluation results to colleagues, management and employees.</li> <li>• with guidance, providing advice that demonstrates an understanding of the business lines or plans of the organisation.</li> <li>• participating efficiently, under guidance, in evaluation committees.</li> <li>• undertaking relativity reviews/studies/analysis (internal and external), under guidance, and integrating results to the evaluation process.</li> <li>• ensuring complete files and documentation are prepared to meet central agencies standards, e.g. grievance files that cover previous decisions, classification files that include all required documentation.</li> <li>• establishing a Bring Forward (B.F.) system for grievances.</li> </ul>	<p>organizational structures as part of the monitoring framework.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suggesting alternative dispute resolution (ADR) processes or other informal practices to resolve potential grievances in accordance with the grievor's rights.</li> <li>• delivering training on classification grievances to clients and potential grievance committee members</li> <li>• identifying potential impact (internal and external) of grievance decisions.</li> <li>• preparing complete, accurate and consistent rationales and explaining evaluation results to colleagues, management and employees.</li> <li>• participating in the development of the HR component of the business lines or plans of the organisation.</li> <li>• organizing and chairing evaluation committees</li> <li>• undertaking relativity reviews/studies/analysis (internal and external) and integrating results into the evaluation process</li> <li>• preparing impact analysis reports including cost analysis and identifying options to the client.</li> <li>• applying training and coaching techniques to provide guidance/training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• establishing and promoting an ADR program as an alternative to the formal grievance process in accordance with the rights of the grievors.</li> <li>• establishing and maintaining a complete and efficient monitoring program for the implementation of the departmental/agency OC Program.</li> <li>• monitoring the application of corrective measures identified in the context of the monitoring program.</li> <li>• ensuring compliance with department policies, guidelines and service standards.</li> <li>• ensuring that all activities of the departmental/agency OC Program are in line with the employer's policies and directives.</li> <li>• ensuring that appropriate OC training programs are developed and delivered for employees, managers, trainees, tutors and evaluators.</li> <li>• ensuring departmental compliance with the requirement for HRIS reporting.</li> <li>• developing the resources plan to carry out the department/agency</li> </ul>
--	--	---

	<p>o trainees and other stakeholders.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoring the implementation of the OC Program and identifying and taking required corrective actions.</li> <li>• ensuring the integrity of classification data in the departmental HRIS.</li> <li>• linking their impact analysis reports/scenarios to other HR functions e.g. staffing, staff relations and training.</li> <li>• recommending changes to departmental policies and procedures to improve service delivery to clients.</li> <li>• identifying resources needed to undertake new initiatives and or projects.</li> </ul>	<p>OC Program.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• developing and approving, in consultation with stakeholders, departmental policies and guidelines that are in line with the employer's policies and directives.</li> <li>• reviewing accreditation portfolios to recommend the approval of delegation of classification authority.</li> </ul>
--	--	---

Extracted from “Training/Learning Competency Profile for Organisation and Classification Advisers”

## Expertise et connaissances techniques

### Connaissances des ressources humaines dans le secteur public

Connaissances du gouvernement fédéral, de ses processus, de ses enjeux et de ses priorités stratégiques, ainsi que sensibilisation aux tendances pertinentes dans d'autres administrations et secteurs.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Sous supervision, démontrer des connaissances	Démontrer des connaissances	Démontrer des connaissances approfondies	Démontrer des capacités spécialisées
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appliquer ses connaissances du gouvernement fédéral pour replacer dans leur contexte des situations en ressources humaines (RH).</li> <li>▪ Appliquer ses connaissances des lois pertinentes du gouvernement fédéral en RH (p. ex. <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> (LEFP), <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> (LMFP)) et des politiques pertinentes à des situations de base.</li> <li>▪ Établir un lien entre les initiatives, les politiques et les programmes du gouvernement fédéral et son propre champ de compétence en RH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégrer les questions législatives, stratégiques et réglementaires propres au secteur d'activité de la clientèle à ses propres travaux en RH.</li> <li>▪ Cerner dans son propre champ de compétence en RH, les intervenants pertinents.</li> <li>▪ Intégrer les lois, les politiques et d'autres exigences du gouvernement fédéral (p. ex. <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP) et <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i>) à ses propres travaux en RH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appliquer ses connaissances des lois du gouvernement fédéral en RH et des politiques pertinentes à des situations en RH.</li> <li>▪ Établir un lien entre les divers champs de compétence en RH et les initiatives, les politiques et les programmes du gouvernement fédéral.</li> <li>▪ Cerner, au sein des divers champs de compétence en RH, les intervenants pertinents.</li> <li>▪ Appliquer les pratiques exemplaires en RH du secteur public au sein du gouvernement fédéral et d'autres administrations et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer des cadres et des outils pour assurer le suivi des changements pertinents intervenus dans les priorités, les programmes et les structures stratégiques du gouvernement fédéral, ainsi que de leurs répercussions sur les divers champs de compétences des RH.</li> <li>▪ Agir à titre de personne-ressource clé au chapitre des répercussions en RH des questions, des programmes et des structures du gouvernement fédéral, ainsi que des tendances pertinentes dans d'autres administrations et secteurs.</li> <li>▪ Fournir des conseils à la haute</li> </ul>

		<p>secteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ S'attaquer à toutes sortes de projets dans divers secteurs de politiques et de programmes en RH du gouvernement fédéral.</li></ul>	<p>gestion relatifs à divers enjeux en RH.</p>
--	--	---	--

## Planification des RH

Connaissances et application des principes, des pratiques et des méthodes liées à la planification des RH, ainsi que connaissances des enjeux connexes.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Sous supervision, appliquer des principes, des pratiques et des méthodes liés à la planification des RH</b>	<b>Appliquer des principes, des pratiques et des méthodes liés à la planification des RH</b>	<b>Posséder une expertise approfondie en planification des RH et des capacités à diriger des projets</b>	<b>Démontrer un large éventail de capacités spécialisées en planification des RH</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entreprendre une gamme de tâches dans sa propre discipline.</li> <li>▪ Appliquer une compréhension de la structure organisationnelle, des questions opérationnelles et des priorités de la clientèle à l'appui des activités liées à la prestation de services de planification des RH.</li> <li>▪ Établir un lien entre les politiques et les programmes de RH et la mission et les résultats en matière de services de l'organisation.</li> <li>▪ Contribuer à l'élaboration des plans de RH et d'affaires en :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>appliquant les techniques de planification des RH de la fonction publique fédérale et</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'acquitter de manière autonome de diverses tâches dans sa propre discipline.</li> <li>▪ Conseiller et diriger les gens vers les outils et les méthodes de planification des RH appropriés.</li> <li>▪ Élaborer des outils et des méthodes pour la discipline.</li> <li>▪ Réaliser des analyses démographiques quantitatives en guise d'outils pour produire des hypothèses et des stratégies de planification.</li> <li>▪ Contribuer à la conception des systèmes qui mesurent la valeur des activités de planification en RH.</li> <li>▪ Contribuer à la conception des systèmes qui mesurent le</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agir à titre d'expert ou d'autorité dans la planification des RH et dans certaines sous-disciplines telles que l'équité en matière d'emploi et les langues officielles.</li> <li>▪ Fournir des conseils en planification et des stratégies de mise en œuvre portant sur certaines disciplines et sous-disciplines des RH qui sont adaptés au contexte actuel de la clientèle.</li> <li>▪ Appliquer des connaissances des processus de gestion et des intervenants au sein de sa propre organisation à la planification des RH.</li> <li>▪ Réaliser des examens des initiatives, des programmes et des structures de RH pour en déterminer l'efficacité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournir avec autorité, une expertise en planification des RH.</li> <li>▪ Agir à titre d'expert ou d'autorité dans plusieurs disciplines des RH.</li> <li>▪ Cerner et analyser les questions s'étendant à plusieurs disciplines des RH pour fournir des solutions intégrées en matière de planification des RH.</li> <li>▪ Fournir des conseils en planification et des stratégies de mise en œuvre portant sur la plupart des disciplines et sous-disciplines des RH qui sont adaptés au contexte actuel de la clientèle.</li> <li>▪ Gérer les initiatives de planification des RH en</li> </ul>

<p><i>utiliser les outils appropriés (p. ex. le processus de planification en cinq étapes de la LMFP);</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>réalisant des analyses de la conjoncture pour déterminer les facteurs à prendre en compte dans le processus de planification;</i></li> <li>- <i>réalisant une évaluation des besoins actuels et futurs en RH pour déterminer l'objectif du processus de planification;</i></li> <li>- <i>utilisant les outils appropriés (plans d'affaires, plans stratégiques, paramètres de capacités en RH et tableaux de bord) pour effectuer l'analyse des RH.</i></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuer à l'élaboration d'outils et de méthodes de planification des RH (p. ex. analyse des données sur les effectifs et outils d'enquête).</li> </ul>	<p>rendement organisationnel et individuel et qui en facilitent la gestion.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entreprendre des travaux en fonction du cycle de planification de l'organisation et des exigences internes et externes en matière de rapports.</li> <li>▪ Faire le suivi des initiatives et des activités en planification RH et fournir des conseils aux clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminer les principaux besoins de la clientèle et de l'organisation et diagnostiquer et régler les problèmes.</li> <li>▪ Cerner les principaux paramètres et contrôler avec précision les progrès d'initiatives et d'activités importantes.</li> <li>▪ Du point de vue de la clientèle, définir et remettre dans leur contexte les questions liées aux RH en énonçant les possibilités et les conséquences de l'action ou de l'inaction sur les affaires.</li> <li>▪ Appuyer la gestion dans la préparation des plans de RH et aider les planificateurs à lier les éléments RH pertinents au plan d'affaires de l'organisation.</li> <li>▪ S'assurer que les processus et les systèmes de RH produisent les résultats opérationnels requis.</li> <li>▪ Évaluer l'information relative à l'établissement de rapports internes et externes de l'organisation.</li> </ul>	<p>fonction des exigences organisationnelles internes et externes en matière de rapports.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer des nouveaux outils et des nouvelles méthodes en planification des RH.</li> <li>▪ Cerner de nouveaux moyens par lesquels la planification des RH peut contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels à long terme.</li> <li>▪ Exercer un leadership dans l'élaboration d'initiatives/de politiques nouvelles ou améliorées en RH.</li> <li>▪ Concevoir des systèmes qui mesurent la valeur des activités de la planification en RH.</li> <li>▪ Prévoir les futures exigences en RH en fonction de la vision et de l'orientation stratégique à long terme de l'organisation, ainsi que préparer les plans connexes nécessaires.</li> <li>▪ Réaliser des évaluations générales des programmes de RH.</li> </ul>
--	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer l'information en fonction de la structure des exigences en matière de rapports (p. ex. Cadre de responsabilisation pour la gestion des ressources humaines).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cerner les répercussions à long terme des initiatives/du changement organisationnels en matière de RH.</li> <li>▪ Fournir des conseils et exercer un leadership dans le cadre de la mise en œuvre du changement.</li> <li>▪ Façonner et redéfinir les capacités de la fonction de RH d'après les besoins opérationnels en évolution.</li> <li>▪ Fournir des conseils sur les messages et les mécanismes de communication à utiliser dans le cadre de diverses initiatives de RH.</li> <li>▪ Exercer un leadership dans le cadre de toutes sortes de projets de RH en appliquant des techniques de gestion de projets.</li> <li>▪ Analyser les tendances propres au marché de travail et déterminer leurs effets sur l'organisation.</li> </ul>
--	--	---	---

## **Connaissances requises**

- Connaissance de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, les articles 11 et 12 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, le Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique, *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, *Loi sur les langues officielles*, *Loi canadienne sur les droits de la personne*, *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, *Loi sur la protection des renseignements personnels*, les parties I et II du Code canadien du travail, les conventions collectives, les politiques et les directives du Conseil du Trésor et ministérielles.
- Connaissance des rôles et responsabilités des administrateurs généraux, de l'École de la fonction publique du Canada, de l'Agence de la fonction publique du Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Commission de la fonction publique, des organisations syndicales et des collectivités fonctionnelles de planification des RH.
- Connaissance des instruments de délégation en matière de finances et de ressources humaines des ministères et des agences centrales; des outils de planification des ressources humaines et des activités; et des mécanismes de responsabilité tels que le Cadre de responsabilisation de gestion (CCRGP) et la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes  
Connaissance des organisations clientes; leurs objectifs opérationnels respectifs, leurs priorités et leurs mandats, ainsi que l'environnement dans lequel qu'elles évoluent .
- Connaissances des orientations et des priorités du gouvernement (telles qu'énoncées par le Greffier du Conseil privé et énumérées dans le discours du trône).
- Connaissances des théories courantes en ressources humaines et des importants défis et des tendances reliés à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

## Apprentissage et perfectionnement

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Sous supervision, appliquer les principes, les pratiques et les méthodes d'apprentissage et de perfectionnement</b>	<b>Appliquer les principes, les pratiques et les méthodes d'apprentissage et de perfectionnement</b>	<b>Posséder une expertise approfondie en apprentissage et en perfectionnement et des capacités à diriger des projets.</b>	<b>Démontrer un large éventail de capacités spécialisées en apprentissage et en perfectionnement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appliquer les approches, les modèles, les concepts, les techniques de planification et les pratiques exemplaires en matière d'apprentissage des disciplines, ainsi qu'utiliser les outils appropriés.</li> <li>▪ Déterminer la faisabilité d'une analyse des besoins en formation ainsi que les exigences connexes.</li> <li>▪ Aborde l'apprentissage en utilisant une approche vue d'ensemble               <ul style="list-style-type: none"> <li>- réaliser l'analyse des besoins en formation avec l'aide des collègues.</li> <li>- vérifier avec les experts en la matière, les intervenants, les superviseurs et les collègues l'exactitude et l'exhaustivité de l'analyse</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appliquer une compréhension de la structure organisationnelle, des enjeux opérationnels et des priorités de la clientèle à l'appui des activités liées à la prestation de services d'apprentissage.</li> <li>▪ Aborde l'apprentissage en utilisant une approche vue d'ensemble               <ul style="list-style-type: none"> <li>- modifier l'analyse des besoins en formation à la lumière des observations des intervenants et des collègues.</li> <li>- Identifier et mettre en œuvre des solutions en apprentissage.</li> <li>- utiliser et modifier le matériel d'apprentissage et de perfectionnement existant</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aborde l'apprentissage en utilisant une approche vue d'ensemble               <ul style="list-style-type: none"> <li>- concevoir et élaborer une stratégie et des méthodes d'analyse des besoins en formation.</li> <li>- réaliser une analyse quantitative des besoins et des tendances en apprentissage et perfectionnement organisationnel.</li> <li>- demander à la clientèle de décrire les besoins en matière d'amélioration du rendement, en fonction de la situation réelle plutôt que de la situation souhaitée.</li> <li>- déterminer avec la clientèle des moyens d'améliorer le rendement.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournir une expertise faisant autorité en apprentissage et en perfectionnement.</li> <li>▪ Mettre au point des théories/outils et des méthodes en apprentissage et en perfectionnement.</li> <li>▪ Exercer un leadership dans le cadre de projets d'apprentissage et de perfectionnement.</li> <li>▪ Élaborer des cadres et des outils pour contrôler les besoins et les initiatives en matière d'apprentissage dans l'organisation.</li> <li>▪ Élaborer un cadre pour l'analyse des coûts-avantages (retour sur l'investissement).</li> <li>▪ Cerner les nouveaux moyens par lesquels l'apprentissage et</li> </ul>

<p>des besoins en formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- décrire les avantages potentiels des diverses initiatives d'apprentissage.</li> </ul>	<p>pour atteindre les objectifs d'apprentissage et de perfectionnement et mettre en œuvre les plans didactiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyser et proposer des mécanismes ou des outils d'apprentissage et de perfectionnement qui correspondent le mieux aux besoins de la clientèle et de l'auditoire cible et évaluer ces mécanismes ou outils.</li> <li>- évaluer la rétroaction des individus ayant participé à des activités d'apprentissage et de perfectionnement afin d'y améliorer le contenu et la prestation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rédiger des rapports sur les résultats de l'analyse des besoins en apprentissage et de perfectionnement, y compris des recommandations.</li> <li>- proposer des initiatives pour corriger les lacunes mises en évidence par l'analyse des besoins en apprentissage et de perfectionnement.</li> <li>- cerner des sources internes et externes potentielles (cours organisationnel, École de la fonction publique du Canada (EFPC), fournisseur privé, etc.) pour régler les problèmes liés à l'apprentissage.</li> <li>- élaborer des plans didactiques pour répondre à un besoin précis en apprentissage et de perfectionnement.</li> <li>- élaborer et adapter des stratégies et du matériel d'apprentissage qui puissent répondre aux styles d'apprentissage.</li> <li>- réaliser l'analyse de</li> </ul>	<p>le perfectionnement peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels à long terme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exercer un leadership dans l'élaboration d'initiatives/de politiques nouvelles ou améliorées en apprentissage et en perfectionnement.</li> <li>▪ Prévoir les futures exigences en apprentissage en fonction de la vision et de l'orientation stratégique à long terme de l'organisation.</li> <li>▪ Élaborer un plan et des stratégies de mise en œuvre pour les stratégies d'apprentissage.</li> <li>▪ Réaliser une évaluation générale des programmes d'apprentissage.</li> <li>▪ Sélectionner et gérer les fournisseurs de manière à maximiser les avantages pour l'organisation.</li> </ul>
---	--	---	--

		<p>l'efficacité des initiatives d'apprentissage et de perfectionnement.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- modifier les stratégies et les initiatives en fonction des conclusions de l'analyse de l'efficacité.</li><li>- d'un point de vue qualitatif et quantitatif, présenter les avantages des initiatives d'apprentissage et au perfectionnement et des conséquences de ne pas s'attaquer aux problèmes liés à l'apprentissage et au perfectionnement (analyse coûts-avantages).</li><li>- animer des séances de formation sur divers sujets en préconisant des formules différentes.</li></ul>	
--	--	---	--

## Connaissances requises

- Connaissance de la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement de la fonction publique, de la directive sur l'administration de la formation indispensable, des Normes sur les connaissances en matière de formation indispensable, des politiques et des directives en matière d'apprentissage et de perfectionnement du Conseil du Trésor et ministérielles, de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, des articles 11 et 12 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, du Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique, *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, *Loi sur les langues officielles*, *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les parties I et II du Code canadien du travail, les conventions collectives.
- Connaissance des rôles et responsabilités des administrateurs généraux, de l'École de la fonction publique du Canada, de l'Agence de la fonction publique du Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Commission de la fonction publique, et des collectivités fonctionnelles d'apprentissage et de perfectionnement.
- Connaissance des collectivités de coordonnateurs de la formation et des collectivités fonctionnelles en matière d'apprentissage et de perfectionnement comme il est fait mention dans les *politiques, directives, normes* et des instruments législatifs, de la politique et règlementaires connexes mentionnés plus haut.
- Connaissance des instruments de délégation en matière de finances et de ressources humaines des agences centrales et ministériels, et des politiques et directives sur l'apprentissage et le perfectionnement des agences centrales et ministériels.
- Connaissance des tendances en matière d'apprentissage et de perfectionnement (p. ex. les approches de conception et les techniques de prestation, les principes d'éducation et de formation à l'intention des adultes), des méthodologies (y compris les méthodologies d'évaluation), des matériaux, des outils et des technologies connexes.
- Connaissance en matière de coaching. Connaissance du mentorat, des techniques d'animation de groupe et de méthodes d'apprentissage informelles.
- Aptitudes à utiliser les technologies de l'apprentissage, incluant l'apprentissage à distance et l'apprentissage en ligne ainsi que des applications sur le Web.

## Ressourcement

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<b>Sous supervision, appliquer les pratiques, les pratiques et les méthodes de ressourcement</b>	<b>Appliquer les pratiques, les pratiques et les méthodes de ressourcement</b>	<b>Posséder une expertise approfondie en ressourcement et des capacités à diriger des projets.</b>	<b>Fournir une expertise faisant autorité en ressourcement.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appliquer une compréhension de la structure organisationnelle, des questions opérationnelles et des priorités de la clientèle à l'appui des activités liées à la prestation de services de ressourcement.</li> <li>▪ Appliquer les politiques, les modèles et les techniques de planification en matière de ressourcement de la fonction publique fédérale et utiliser les outils appropriés</li> <li>▪ Déterminer la faisabilité d'une analyse des besoins en ressourcement.</li> <li>▪ Réaliser une analyse des besoins en ressourcement.</li> <li>▪ Analyser et proposer des mécanismes ou des outils qui correspondent le mieux aux besoins de la clientèle et de l'auditoire cible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appliquer les approches, les modèles, les concepts, les techniques de planification et les pratiques exemplaires, ainsi qu'utiliser les outils appropriés.</li> <li>▪ Concevoir et élaborer une stratégie et des méthodes d'analyse des besoins en ressourcement.</li> <li>▪ Réaliser une analyse quantitative des besoins et des tendances en ressourcement organisationnel.</li> <li>▪ Cerner avec la clientèle les exigences en matière de ressourcement (nombre, types de postes requis, compétences)</li> <li>▪ Déterminer avec la clientèle les meilleurs moyens de répondre aux besoins en ressourcement.</li> <li>▪ Proposer des options de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gérer le processus de dotation</li> <li>▪ Mettre au point des outils et des méthodes de ressourcement et de sélection.</li> <li>▪ Exercer un leadership dans le cadre des projets de ressourcement.</li> <li>▪ Élaborer des cadres et des outils pour contrôler les besoins et les initiatives en matière de ressourcement dans l'organisation.</li> <li>▪ Élaborer un cadre pour l'analyse coûts-avantages des options de ressourcement.</li> <li>▪ Surveiller les initiatives de ressourcement afin de prévoir et proposer des solutions aux enjeux potentiels relatifs aux échéanciers établis et aux possibilités de non-conformité.</li> <li>▪ Fournir un soutien et des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prévoir les futures exigences en ressourcement en fonction de la vision et de l'orientation stratégique à long terme des clients et de l'organisation, ainsi que préparer les plans connexes nécessaires.</li> <li>▪ Élaborer un plan et des stratégies de mise en œuvre pour les stratégies de ressourcement en fonction des plans de RH de l'organisation.</li> <li>▪ Réaliser une évaluation générale des programmes de ressourcement.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décrire les avantages potentiels des diverses options de ressourcement (p. ex. détachements, déploiements et différentes options de dotation).</li> <li>▪ Surveille les initiatives de ressourcement afin d'assurer un respect des délais et des exigences des lois et des politiques en vigueur.</li> </ul>	<p>ressourcement en fonction de l'analyse des besoins en ressourcement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utiliser les programmes et les options disponibles pour attirer des gens de la fonction publique fédérale et du secteur privé</li> <li>▪ Cerner, avec la clientèle, les éventuelles sources de recrutement internes et externes.</li> <li>▪ En fonction du plan des RH de l'organisation, planifie et conçoit des plans de mise en œuvre et des stratégies relatifs aux initiatives de ressourcement.</li> <li>▪ Veiller à ce que le processus de dotation respecte l'esprit des politiques et des lois.</li> <li>▪ Cerner les questions liées au processus de dotation qui pourraient être contestées.</li> <li>▪ Vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des documents portant sur le ressourcement.</li> </ul>	<p>conseils à la direction durant les procédures du Tribunal de dotation de la fonction publique.</p>	
---	--	---	--

## **Connaissances requises**

- Connaissance de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, du Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique, *Loi sur la gestion des finances publiques*, *Loi sur la protection des renseignements personnels*, *Loi sur les langues officielles*, *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les politiques et directives du Conseil du Trésor, les conventions collectives et les politiques et directives des ministères.
- Connaissance des rôles et responsabilités des administrateurs généraux, de l'École de la fonction publique du Canada, de l'Agence de la fonction publique du Canada, du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Commission de la fonction publique, des organisations syndicales et des collectivités fonctionnelles en matière de recrutement et ressourcement.
- Connaissance des instruments de délégation en matière de finances et de ressources humaines des ministères et des politiques et directives de ressourcement des agences centrales et ministérielles.

## Relations de travail

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Sous supervision, entreprendre des activités fondamentales en relations de travail	Entreprendre des activités en relations de travail	Offrir des conseils et de l'expertise approfondis en relations de travail	Agir à titre de leader en relations de travail
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agir à titre de personne-ressource pour des questions en relations de travail.</li> <li>▪ Fournir des conseils de base sur des enjeux de relations de travail.</li> <li>▪ Faire des recherches sur la législation, les règlements, les politiques et les précédents pour préciser les questions en cause et les conventions collectives.</li> <li>▪ Faire des recherches qualitatives et quantitatives traitant des conditions de travail et des enjeux en relations de travail.</li> <li>▪ Faire des recherches, notamment sur des précédents, et préparer les documents pertinents pour soutenir la position de l'employeur dans des cas d'arbitrage et de grief.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseiller les gestionnaires sur la façon de traiter des questions en relations de travail.</li> <li>▪ Utiliser ses connaissances des cadres législatif, politique et réglementaire en relations de travail pour fournir des conseils techniques à des clients sur les questions concernant les relations de travail.</li> <li>▪ Identifier et obtenir la collaboration de partenaires appropriés.</li> <li>▪ Intégrer les enjeux réglementaires et politiques spécifiques aux clients afin de développer des options et des stratégies de solution.</li> <li>▪ Assurer l'intégrité des données et de la qualité de l'information aux dossiers et dans les systèmes d'information.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégrer la connaissance pour mener des analyses approfondies afin de développer des stratégies et des options.</li> <li>▪ Conseiller et appuyer la gestion sur des questions complexes et délicates reliées au milieu de travail.</li> <li>▪ Utiliser le processus de négociation, de consultation et de co-développement pour régler des questions patronales syndicales.</li> <li>▪ Soutenir l'employeur, en tant qu'expert technique, dans divers fora tel des cas d'arbitrage, décisions arbitrales, de négociation, de plaintes, de griefs, etc.</li> <li>▪ Établir et entretenir des relations avec les agents négociateurs.</li> <li>▪ Utiliser des techniques de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gérer le programme ministériel de relations de travail, ou une composante majeure du programme.</li> <li>▪ Agir à titre d'interprète faisant autorité de la législation, des règlements, des politiques et des conventions collectives liées aux relations de travail.</li> <li>▪ Concilier des points de vue techniques opposés au sujet des relations de travail.</li> <li>▪ Harmoniser les interventions requises au chapitre des relations de travail avec les objectifs et la stratégie de l'organisation.</li> <li>▪ Conseiller les membres du comité de consultations syndicales patronales.</li> <li>▪ Agir à titre de porte-parole ministériel pendant des négociations visant des questions locales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utiliser ses connaissances des lois, des règlements, des politiques et des exigences en matière de santé et de sécurité afin de soutenir les activités ministérielles.</li> <li>▪ Faire des recherches à l'appui des comités consultatifs patronaux-syndicaux.</li> <li>▪ Assurer l'intégrité des données et de la qualité de l'information aux dossiers et dans les systèmes d'information.</li> </ul>		<p>gestion des conflits pour résoudre des enjeux de relations de travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rédiger des énoncés de principes relatifs aux consultations, aux décisions arbitrales et aux négociations.</li> <li>▪ Offrir des conseils auprès de la gestion sur les effets de ses décisions sur l'unité d'accréditation et sur le climat des relations de travail.</li> <li>▪ Surveiller les rapports d'activités et les dossiers, identifier les tendances, analyser les causes afin de développer des options et des recommandations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer des stratégies et un plan sur les relations de travail en fonction de la planification en RH et d'affaires de l'organisation.</li> <li>▪ Promouvoir les relations au sein de la collectivité des relations de travail afin de favoriser la mise en œuvre de pratiques exemplaires et le partage de connaissances.</li> <li>▪ Élaborer des politiques, lignes directrices, cadres de travail et outils afin d'encourager l'excellence, les pratiques exemplaires et la rigueur en relations de travail.</li> <li>▪ Surveiller les activités de relations de travail, identifier les tendances et développer des stratégies correctives.</li> </ul>
--	--	--	---

## Connaissances requises

- Connaissance de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, *Loi canadienne sur les droits de la personne*, *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique, *Loi sur les langues officielles*, *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les parties I et II du Code canadien du travail, les conventions collectives, des politiques sur la prévention du harcèlement et des griefs ainsi que des politiques et directives disponibles relatives à la résolution de conflits et aux mécanismes de recours, des politiques et directives en matière de relations de travail du Conseil du Trésor et ministérielles.
- Connaissance des rôles et responsabilités des administrateurs généraux, des agences centrales, des collectivités fonctionnelles en matière de relations de travail, l'entente du Conseil national mixte, et des agents négociateurs, partenaires et autres partis intéressés.
- Connaissance des instruments de délégation en matière de finances et de ressources humaines des agences centrales et ministériels, et des politiques et directives de ressourcement des agences centrales et ministérielles et des outils tels que le Système informel de gestion des conflits (SIGC).
- Les activités en relations de travail au sein d'un ministère peuvent englober une combinaison des activités suivantes : griefs, incluant les griefs relatifs CNM; décision arbitrale, incluant le processus accéléré; les plaintes à la Commission des relations de travail dans la fonction publique; plaintes et prévention du harcèlement; plaintes à la Commission des droits de la personne; enquêtes administratives; conflits d'intérêts et l'après-mandat; gestion de performance; discipline; résolution de conflits; absentéisme; incapacité médicale; programme de retour au travail; interprétation de conventions collectives; ententes sur les services essentiels; exclusion des postes de direction ou de confiance; plans de contingence et de surveillance de grève; négociations; consultations patronales syndicales; précompte des cotisations syndicales; activités de co-développement; santé et sécurité au travail; activités politiques; valeurs et éthique.

## Organisation et classification

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<p>Connaître les principes et les techniques de base en matière d'organisation et de classification, et apprendre à bien connaître l'organisation.</p> <p>Demander des conseils et une orientation lorsque le besoin s'en fait sentir.</p>	<p>Appliquer les principes et les techniques d'organisation et de classification.</p> <p>Encadrer des stagiaires et d'autres parties prenantes, et jouer le rôle de coach.</p> <p>Demander des conseils pour les cas plus compliqués ou inusités.</p>	<p>Gérer et diriger la fonction d'organisation et de classification.</p> <p>Être responsable de la mise en oeuvre et de l'actualisation des méthodes et des techniques.</p> <p>Surveiller la qualité du travail et assurer le respect des normes.</p>
<p>Démonstration des connaissances techniques des conseillers en organisation et en classification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• appliquer les principes et les techniques de base en organisation et en classification, ainsi que les différents systèmes en RH (p. ex., SIRH et SIPC) pour fournir des conseils précis et cohérents, de même que des services d'organisation et de classification aux clients;</li> <li>• fournir des conseils et des services de base qui sont adaptés à l'environnement du client;</li> <li>• se servir de sa connaissance de la structure et de la culture de l'organisation cliente pour appuyer les activités touchant la prestation de services en conception organisationnelle;</li> <li>• interpréter les politiques et les processus correctement et de</li> </ul>	<p>Démonstration des connaissances techniques des conseillers en organisation et en classification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliser les principes et les techniques en organisation et en classification, ainsi que les différents systèmes en RH (p. ex., SIRH et SIPC) pour fournir des conseils précis et cohérents, de même que des services d'organisation et de classification aux clients;</li> <li>• définir ou concevoir des structures organisationnelles, et présenter des recommandations sur le sujet, de façon qu'elles s'harmonisent avec le plan d'affaires du ministère/de l'organisme;</li> <li>• fournir des conseils et des services adaptés à l'environnement du client;</li> <li>• interpréter correctement et de façon cohérente les politiques et les processus existants afin de fournir des conseils au client (p. ex., politiques des organismes centraux et des</li> </ul>	<p>Démonstration des connaissances techniques des conseillers en organisation et en classification :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que les principes et les techniques d'organisation et de classification sont respectés dans le cadre du programme d'organisation et de classification du ministère/de l'organisme;</li> <li>• encourager et appuyer l'innovation dans l'identification, la conception de structures organisationnelles et la formulation de recommandations dans l'optique du plan d'affaires du ministère/de l'organisme;</li> <li>• offrir une expertise faisant autorité en matière de conception organisationnelle;</li> <li>• fournir des conseils au sujet de la faisabilité des plans d'affaires du ministère ou organisme et des répercussions qu'ils pourraient avoir en matière d'organisation et de classification;</li> <li>• établir et promouvoir un programme informel de modes alternatifs de résolution des conflits comme solution de rechange au</li> </ul>

<p>façon homogène pour fournir aux clients des conseils (sous supervision) (p. ex., politiques des organismes centraux et des ministères);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• appliquer les normes de classification de façon adéquate et uniforme;</li> <li>• rédiger et faire l'analyse critique des DT, et fournir des conseils;</li> <li>• rédiger des justifications complètes, précises et conséquentes, sous supervision, et expliquer les résultats des évaluations aux collègues, à la direction et aux employés;</li> <li>• sous supervision, fournir des conseils qui démontrent une bonne compréhension des secteurs d'activité ou des plans de l'organisation;</li> <li>• sous supervision, participer efficacement aux travaux des comités d'évaluation;</li> <li>• entreprendre des analyses de relativité (internes et externes), sous supervision, et intégrer les résultats au processus d'évaluation;</li> <li>• préparer des dossiers complets et la documentation requise afin de respecter les normes des organismes centraux (p. ex., des dossiers de griefs qui touchent</li> </ul>	<p>ministères);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mener des examens portant sur des postes et des structures organisationnelles, conformément au cadre de surveillance;</li> <li>• mettre de l'avant différents modes alternatifs de résolution des conflits ou d'autres pratiques informelles afin de résoudre des griefs possibles, dans le respect des droits du plaignant;</li> <li>• donner de la formation sur les griefs aux clients et aux membres des comités de griefs;</li> <li>• mesurer correctement les répercussions possibles (internes et externes) des décisions en matière de grief;</li> <li>• rédiger des justifications complètes, précises et conséquentes; expliquer les résultats des évaluations aux collègues, à la direction et aux employés;</li> <li>• participer à l'élaboration du volet RH des secteurs d'activité ou des plans d'affaires de l'organisation;</li> <li>• mettre sur pied des comités d'évaluation et les présider;</li> <li>• mener des examens, des études et des analyses de relativité (internes et externes); en intégrer les résultats au processus d'évaluation;</li> <li>• préparer des rapports d'analyse des répercussions, y compris des analyses de coûts, et proposer différentes options</li> </ul>	<p>processus officiel de règlement des griefs, dans le respect des droits du plaignant;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• établir et mettre à jour un programme de surveillance complet et efficace pour la mise en oeuvre du programme d'organisation et de classification du ministère/organisme;</li> <li>• surveiller l'application des mesures correctives nécessaires dans le contexte du programme de surveillance;</li> <li>• assurer le respect des politiques, des lignes directrices et des normes de service du ministère;</li> <li>• s'assurer que toutes les activités du programme d'organisation et de classification du ministère/organisme respectent les politiques et les directives de l'employeur;</li> <li>• s'assurer que les programmes de formation appropriés sont établis et offerts aux employés, aux gestionnaires, aux stagiaires, aux tuteurs et aux évaluateurs;</li> <li>• s'assurer que l'organisation se conforme aux exigences de rapport du SIRH;</li> <li>• élaborer un plan de ressources pour l'exécution du programme d'organisation et de classification du ministère/de l'organisme;</li> <li>• en consultation avec les parties prenantes, créer et approuver des politiques et des lignes directrices ministérielles qui respectent les politiques et les directives de l'employeur;</li> </ul>
---	--	--

<p>des décisions antérieures, des dossiers de classification qui comprennent toute la documentation nécessaire);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• créer un système de rappel pour les griefs.</li> </ul>	<p>au client;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliser des techniques de formation et d'encadrement pour former et conseiller des stagiaires et d'autres parties prenantes;</li> <li>• surveiller la mise en oeuvre du programme d'organisation et de classification; déterminer les correctifs requis et les apporter;</li> <li>• garantir l'intégrité des données sur la classification dans le SIRH de l'organisation;</li> <li>• relier les rapports d'analyse et les scénarios de répercussions aux autres fonctions des RH (p. ex., la dotation, les relations de travail et la formation des employés);</li> <li>• recommander des changements à apporter aux politiques et aux processus ministériels afin d'améliorer la prestation des services aux clients;</li> <li>• déterminer les ressources nécessaires pour lancer de nouvelles initiatives ou de nouveaux projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• examiner les portefeuilles d'accréditations en vue de recommander l'approbation de la délégation de pouvoirs de classification</li> </ul>
--	--	--

Extrait du « Profil de compétences en formation et en apprentissage pour les conseillers en organisation et en classification »

**Proficiency Level / Niveau de maîtrise**

**Technical competencies / Compétences techniques**

	<b>PE-01</b>	<b>PE-02</b>	<b>PE-03</b>	<b>PE-04</b>	<b>PE-05</b>	<b>PE-06</b>
<b>Knowledge of Public Sector HR / Connaissances des ressources humaines dans le secteur public</b>	1	1	2	3	3	4
<b>HR Planning / Planification des RH</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Learning &amp; Development / Apprentissage et perfectionnement</b>	1	1	2	3	3	4
<b>Resourcing / Ressourcement</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Labour Relations / Relations de travail Organization and Classification* / Organisation et classification *</b>	1	1	2	3	4	4
<b>Organization and Classification* / Organisation et classification *</b>	1	1	2	2	3	3

\*Please note that the Organization and Classification competency is based on a 3 level progression.

\*Veuillez prendre note que la progression pour la compétence organisation et classification comprend 3 niveaux.