

Financial and Management Accounting

DEFINITION		Developing and implementing processes and procedures to ensure the effective recording, tracking and management of revenues and expenditures.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Demonstrates introductory understanding and ability and, with guidance, applies the competency in a few, simple situations. Can direct people to the appropriate source for further information.	Demonstrates basic knowledge and ability and, with guidance, can apply the competency in common situations that present limited difficulties.	Demonstrates solid knowledge and ability, and can apply the competency, with minimal or no guidance, in the full range of typical situations. Would require guidance to handle novel or more complex situations.	Demonstrates advanced knowledge and ability, and can apply the competency in new or complex situations. Guides other professionals.	Demonstrates expert knowledge and ability, and can apply the competency in the most complex situations. Develops new approaches, methods or policies in the area. Is recognized as an expert, internally and/or externally.
<p>Demonstrates an understanding of basic accounting principles and concepts, (e.g. financial statement components and purpose, General Ledger, and GAAP).</p> <p>Develops an understanding of internal control methodologies, processes and frameworks.</p>	<p>Understands departmental and organizational financial accounting systems, standards and costing, processes and practices.</p> <p>Applies GAAP, including accrual accounting and the Financial Information Strategy.</p> <p>Performs transaction processing functions such as credit checks, IS processing, etc.</p> <p>Assists work unit to implement internal control frameworks.</p>	<p>Demonstrates an understanding of financial, accounting and reporting linkages with collaborators.</p> <p>Recognizes and investigates trends or anomalies in financial information and/or forecasts possible consequences.</p> <p>Recommends improvements to maintain the accuracy and integrity of financial transactions.</p> <p>Validates and reconciles departmental accounting records and G/L accounts.</p> <p>Assumes responsibility for correct and timely payment of invoices, recording of receipts and monitoring of accounts.</p>	<p>Implements and monitors departmental/organizational financial accounting systems, standards, processes and practices.</p> <p>Provides strategic advice and guidance, and coaches managers on revenue, expenditure and cash management practices.</p> <p>Coordinates the preparation of complex, public financial reports, e.g. Public Accounts, financial statements, etc.</p> <p>Collaborates with external stakeholders to implement funding arrangements.</p>	<p>Assesses different accounting and reporting systems, processes and procedures.</p> <p>Develops cost accounting solutions to address unique departmental/organizational needs.</p> <p>Anticipates the effect of new comptrollership practices on the organization.</p> <p>Develops processes and guidelines to support departmental operational frameworks or to implement organization wide policies and regulations.</p> <p>Conceptualizes, develops and implements organizational operational frameworks for organizational accounting, information management and financial control.</p>

Fostering Learning

DEFINITION		Fostering learning by providing a supportive learning environment.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Improves learning process and content	Facilitates learning activities	Designs learning methodologies/ interventions	Operationalizes the strategic learning framework	Fosters organizational learning
<p>Organizes facilitator/instructor guides and notes, learning materials, and media so that they are easy to use.</p> <p>Discusses and reviews learning documents, processes, roles and responsibilities to identify areas needing clarification.</p> <p>Refers to multiple resources to enhance learning activities and/or materials.</p>	<p>Modifies learning activities to fit learner needs as part of a broader learning initiative, program or curriculum (e.g., incorporates organizational content into learning activities).</p> <p>Works with employees to identify areas for performance improvement.</p> <p>Facilitates learning activities.</p> <p>Assesses and provides feedback and coaching on employee performance in learning activities.</p>	<p>Uses varied, creative and effective training methods in designing and developing learning methodologies/interventions (e.g., courses, learning activities).</p> <p>Conducts development and career planning dialogues with employees.</p> <p>Applies a learning framework to encourage employee development.</p> <p>Establishes a training support partnership.</p>	<p>Establishes learning objectives and scope of learning program congruent with strategic learning framework.</p> <p>Identifies effective and economically viable learning approaches.</p> <p>Oversees development of learning methodologies/interventions.</p> <p>Designs methodology for evaluating the effectiveness of learning programs.</p>	<p>Develops a strategic learning framework for the organization that addresses business needs.</p> <p>Alerts organization to broad future learning needs that may affect organizational capability.</p> <p>Ensures that system-wide policies, systems and processes are in place to support continuous learning and that they achieve the intended results.</p> <p>Identifies organizational roadblocks to learning as well as approaches to overcome them.</p>

Human Resources Management

DEFINITION				
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Demonstrates introductory understanding and ability and, with guidance, applies the competency in a few, simple situations. Can direct people to the appropriate source for further information.	Demonstrates basic knowledge and ability and, with guidance, can apply the competency in common situations that present limited difficulties.	Demonstrates solid knowledge and ability, and can apply the competency, with minimal or no guidance, in the full range of typical situations. Would require guidance to handle novel or more complex situations.	Demonstrates advanced knowledge and ability, and can apply the competency in new or complex situations. Guides other professionals.	Demonstrates expert knowledge and ability, and can apply the competency in the most complex situations. Develops new approaches, methods or policies in the area. Is recognized as an expert, internally and/or externally.
<p>Demonstrates understanding of key aspects of HRM legislation, policy, and practices.</p> <p>Conducts limited, administrative HRM transactions (e.g., screening applications on straightforward requirements).</p>	<p>Demonstrates basic knowledge of some HRM issues (e.g., fundamental staffing practices).</p> <p>Provides basic HRM information to others.</p> <p>Conducts components of straightforward HRM transactions (e.g., develops a statement of qualifications).</p> <p>Identifies immediate human resource implications of changes to current program requirements.</p>	<p>Demonstrates the required HRM expertise to achieve intended results, while recognizing broader HR implications (e.g., reclassifies positions based on changes in the nature of the work, while respecting the rights and needs of incumbents).</p> <p>Applies varied HRM tools and approaches (e.g., varied approaches to identify sources of qualified candidates, to accommodate employee needs such as flexible hours, to manage overtime).</p> <p>Identifies optimal solutions to HR issues, respecting organizational values and legal requirements while avoiding blind adherence to rules or procedures.</p>	<p>Handles thorny HRM issues (e.g., complex staff relations issues).</p> <p>Shares information on the latest HRM issues, best practices etc.</p> <p>Identifies long-term human resource implications of organizational initiatives and changes.</p> <p>Seeks to ensure integration across HR functions.</p>	<p>Plays a leadership role in developing new or enhanced HRM initiatives/policies (e.g., enhanced recruitment strategies; enhanced succession planning).</p> <p>Identifies new ways in which HRM can support the achievement of long-term organizational objectives.</p> <p>Anticipates and plans for future human resource requirements based on the long-term vision and strategic direction.</p>

Information Gathering and Processing

DEFINITION		<i>Locating and collecting data from appropriate sources and analyzing it to prepare meaningful and concise reports that summarize the information.</i>		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Follows prescribed information gathering procedures	Adapts information gathering strategy-analysis to situation	Processes complex information from various sources	Makes complex inferences based on highly specialized and technical matters	N/A
<p>Identifies relevant facts and issues underlying a particular problem.</p> <p>Identifies the information needed to clarify a situation, complete an assignment or make a decision.</p> <p>Identifies and consults the most useful source of information to meet the requirements of the task.</p> <p>Poses direct questions to immediately available people.</p> <p>Reads relatively short texts to locate a single piece of information.</p> <p>Follows prescribed methods of information collection.</p>	<p>Recognizes the need for a modified approach to data/ information gathering/ analysis.</p> <p>Gets more complete and accurate information by checking multiple sources.</p> <p>Demonstrates curiosity, digging for information below the surface.</p> <p>Accesses various complementary, rapidly changing sources of information (e.g., print, on-line, CD-ROM).</p> <p>Reads more complex texts to locate a single piece of information or simpler texts to locate multiple pieces of information.</p> <p>Makes low-level inferences.</p>	<p>Critically evaluates data sources for reliability.</p> <p>Knows when to seek expertise to discern and compare information or to clarify a problem.</p> <p>Maximizes the potential of available technology to identify relevant information.</p> <p>Quickly processes large volumes of information discerning relevant and irrelevant information.</p>	<p>Effectively extracts, synthesizes and interprets data from multiples sources.</p> <p>Interprets information to reach logical conclusions and/or identify significant trends or patterns.</p> <p>Probes with tact and diplomacy to get the facts, when others are reluctant to provide full, detailed information.</p> <p>Makes complex inferences using general background knowledge and contextual information.</p> <p>Assists others in discerning and comparing critical information.</p> <p>Reads and interprets dense and complex texts that require the use of specialized knowledge and ability to focus over long period of time.</p>	

Influence

DEFINITION		Gains support for ideas, proposals and solutions and encourages others to take actions to advance work objectives.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Appeals to Reason	Appeals to others' Interests	Capitalizes on Success	Builds Coalitions	Utilizes Strategic Influence
<p>Persuades by appealing to reason.</p> <p>Uses the facts and available information in a discussion or presentation to persuade others.</p> <p>Presents information in a confident manner.</p> <p>Uses concrete examples to make a point.</p>	<p>Adapts communication style and arguments to appeal to others' needs/interests.</p> <p>Anticipates others' reactions.</p> <p>Uses compromise to gain support.</p> <p>Considers others' viewpoints when formulating a persuasive rationale.</p>	<p>Builds on successful organizational initiatives to gain support for ideas.</p> <p>Anticipates and builds on others' reactions to keep momentum and support.</p> <p>Makes multiple, tailored efforts to persuade (e.g. one-to-one and group discussions, presentations, demonstrations).</p>	<p>Builds "behind-the-scenes" support for initiatives.</p> <p>Builds coalitions of partners to support proposals.</p> <p>Uses experts or other third parties to influence.</p> <p>Gains commitment or support from key stakeholders.</p>	<p>Uses understanding of competing interests to manoeuvre successfully to a win/win outcome.</p> <p>Uses chains of indirect influence (e.g., get A to do B, which will in turn influence C).</p> <p>Strategically influences through others.</p> <p>Gains support by capitalizing on one's understanding of multiple dynamics affecting the organization.</p>
* Influence links to the TBS Key Leadership Competency Engagement.				

Information Management

DEFINITION		Using appropriate procedures to collect, organize, retrieve, maintain and disseminate information.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Demonstrates introductory understanding and ability and, with guidance, applies the competency in a few, simple situations. Can direct people to the appropriate source for further information.	Demonstrates basic knowledge and ability and, with guidance, can apply the competency in common situations that present limited difficulties.	Demonstrates solid knowledge and ability, and can apply the competency, with minimal or no guidance, in the full range of typical situations. Would require guidance to handle novel or more complex situations.	Demonstrates advanced knowledge and ability, and can apply the competency in new or complex situations. Guides other professionals.	Demonstrates expert knowledge and ability, and can apply the competency in the most complex situations. Develops new approaches, methods or policies in the area. Is recognized as an expert, internally and/or externally.
<p>Demonstrates awareness of key types and sources of information needed for own work.</p> <p>With guidance, identifies most accurate and reliable sources of information.</p> <p>With guidance, uses information management systems to access and store fundamental information.</p> <p>With guidance, records and ensures appropriate security protection and maintenance of information relevant to own job.</p>	<p>Applies appropriate security procedures when distributing and storing classified/sensitive information.</p> <p>Organizes accurate and reliable information relevant to own job in a way that facilitates later use.</p>	<p>Applies methods and practices to manage the full life cycle of information from creation or acquisition to disposal.</p> <p>Applies appropriate security procedures and legislative policies when managing information.</p> <p>Provides access to the best available externally published and internally created information resources and deploys content throughout the organization using a suite of information access tools.</p> <p>Demonstrates an understanding of the content and format of information resources, including the ability to select, analyze and disseminate.</p>	<p>Applies theories, principles and practices of information management to develop practical solutions to complex challenges.</p> <p>Demonstrates in-depth knowledge of the content and format of information resources, including the ability to critically evaluate, select, analyze and disseminate them.</p> <p>Ensures adherence to the full life cycle of information management.</p> <p>Ensures adherence to security procedures and legislative policies for information management.</p>	<p>Designs and ensures implementation of information management programs, and services in varied media.</p> <p>Advises on optimal information management approaches to support business and program delivery.</p> <p>Advises on optimal approaches to address gaps between current and future information management needs of the organization.</p> <p>Develops information policies for the organization regarding externally published and internally created information resources and advises on implementation of policies.</p>

Initiative

DEFINITION		Without being prompted, identifies and deals with issues proactively, and seizes and/or creates opportunities.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Identifies Issues and Opportunities	Takes Action to Address Issues	Acts Promptly in Time-Sensitive Situations	Looks to the Future	Encourages Initiative in Others
<p>Recognizes issues and/or identifies existing problems to improve processes or results.</p> <p>Offers ideas to address current situations or issues.</p> <p>Independently recognizes opportunity. (Learning & development, committees, volunteer etc.).</p>	<p>Looks for ways to achieve greater results or add value.</p> <p>Takes appropriate actions to improve processes/results.</p> <p>Takes action to avoid problems or to capitalize on opportunities.</p> <p>Seeks challenging assignments/added responsibility.</p>	<p>Acts quickly to address urgent situations, drawing on appropriate resources and one's own experience.</p> <p>Implements contingency plans when time-sensitive situations arise.</p>	<p>Anticipates and prepares for a specific opportunity or problem that is not obvious to others; takes appropriate action and implements those plans to create an opportunity or to avoid a future crisis.</p> <p>Defines and addresses high-level challenges that have the potential to advance organizational expertise.</p>	<p>Fosters an environment that anticipates potential risks and acts upon opportunities.</p> <p>Coaches others to recognize and appropriately act on upcoming opportunities.</p> <p>Encourages others to support efforts and initiatives</p>
* Initiative links to the TBS Key Leadership Competencies Strategic Thinking and Management Excellence.				

Judgement

DEFINITION		Evaluates ideas and information after consideration/deliberation of the situation to reach a rational conclusion, based on the values and ethics of the organization.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Processes Straight forward Information	Processes Complex Information	Processes Broadly-Based, Complex Information	Makes Decisions/ Recommendations on Multi-Dimensional Strategic Issues	Manages Macro-Strategic Issues
<p>Recognizes relevant information; identifies and evaluates available options and chooses the best response.</p> <p>Analyzes on the basis of real facts rather than by reference to widespread opinions or interpretations.</p> <p>Applies past experiences when making thoughtful and timely decisions.</p> <p>Keeps sensitive information in confidence.</p> <p>Identifies optimal solutions.</p>	<p>Identifies problems based on a range of factors, most of which are clear.</p> <p>Considers the pros and cons and risks involved with various courses of action before making decisions.</p> <p>Makes sure that the information, viewpoints and ideas of others have been obtained and considered before making commitment or decisions (checks assumptions against facts).</p>	<p>Identifies problems based on a broad range of factors, many of which may be ambiguous or difficult to define.</p> <p>Understands and recognizes long-term implications of recommendations, decisions, positions, and approaches that may not be readily apparent.</p> <p>Strategically provides new information or data to key decision makers or stakeholders to enhance their understanding and decisions.</p>	<p>Demonstrates broad understanding of the dynamic relationships, viewpoints and agendas, both explicit and implicit, of key stakeholders.</p> <p>Takes into consideration the situation, the issues and the persons involved, the overall organizational views, as well as short and long term impact of decisions.</p> <p>Makes recommendations for dealing with complex situations for which there is no known precedent.</p> <p>Considers multiple, interrelated factors, for which there may be incomplete or contradictory information.</p> <p>Balances competing priorities in making recommendations.</p>	<p>Maintains a broad, strategic perspective while attending to crucial details.</p> <p>Identifies solutions based on multiple, complex, and often contradictory factors.</p> <p>Creates an environment that fosters an opportunity for organizational input around the nature of the problem/s and identifying appropriate solutions.</p>

Legislation, Policies, Procedures and Standards

DEFINITION		Understanding and using relevant legislation, policies, procedures and/or standards in performing one's work.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Demonstrates introductory understanding and ability and, with guidance, applies the competency in a few, simple situations. Can direct people to the appropriate source for further information.	Demonstrates basic knowledge and ability and, with guidance, can apply the competency in common situations that present limited difficulties.	Demonstrates solid knowledge and ability, and can apply the competency, with minimal or no guidance, in the full range of typical situations. Would require guidance to handle novel or more complex situations.	Demonstrates advanced knowledge and ability, and can apply the competency in new or complex situations. Guides other professionals.	Demonstrates expert knowledge and ability, and can apply the competency in the most complex situations. Develops new approaches, methods or policies in the area. Is recognized as an expert, internally and/or externally.
<p>Demonstrates awareness of relevant legislation, policies, procedures and standards.</p> <p>Applies limited aspects of policies and procedures, with guidance, in circumscribed, straightforward situations.</p> <p>Accesses relevant policies and procedures for specific details.</p>	<p>Demonstrates awareness of key jurisprudence.</p> <p>Applies relevant legislation, policies, procedures and standards, with guidance, in straightforward situations.</p> <p>Demonstrates general understanding of how relevant legislation is developed, its overall structure/sections, and how it is administered.</p>	<p>Understands and applies all relevant legislation, policies, procedures and standards in situations that require standard interpretation.</p> <p>With guidance, applies legislation, policies, procedures and standards in situations presenting unique challenges.</p> <p>Suggests amendments to improve the effectiveness of policies, procedures and standards.</p>	<p>Applies legislation, policies, procedures and standards in novel or unique situations where multiple interpretations and courses of action need to be considered.</p> <p>Takes into account relevant legislation, policies procedures or standards in other domains.</p> <p>Advises peers on complex issues.</p> <p>Questions and challenges standard interpretations of existing legislation, policy, procedures and/or standards to ensure optimal application of the intent of the legislation, policy, etc.</p> <p>Drafts policies, procedures and/or standards that address complex issues.</p>	<p>Resolves broad, complex issues involving legislation, polices, procedures or standards.</p> <p>Demonstrates in-depth understanding of the most complex and arcane aspects of legislation, policies etc.</p> <p>Drafts ground breaking legislation, policies, procedures and/or standards involving multiple-stakeholders.</p>

Mentoring

DEFINITION		Fosters the development of others by providing a supportive environment for enhanced performance and professional growth.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Shares Knowledge and Provides Instruction	Makes Oneself Available as a Mentor	Promotes Ongoing Learning	Provides Opportunities for Development	Fosters a Culture of Continuous Development
<p>Freely shares knowledge with other employees.</p> <p>Provides directions/advice, within a developmental context, on how work is done.</p> <p>Gives practical support and assistance to make development easier (e.g. provides information, tools, advice within policy framework, etc.).</p>	<p>Works with employees to set performance goals and expectations.</p> <p>Provides honest, timely, clear and specific feedback and advice on performance, as part of a learning strategy.</p> <p>Transfers accumulated knowledge and expertise.</p> <p>Asks questions, gives tests, or uses other methods to verify that others have understood explanation or directions.</p> <p>Modifies teaching style depending on situation/audience.</p>	<p>Gives specific constructive feedback for developmental purposes in behavioural rather than personal terms.</p> <p>Reassures and/or expresses positive expectations for future performance when giving corrective feedback and/or after a setback.</p> <p>Gives individualised suggestions for improvement (e.g. through the development of meaningful learning plans).</p> <p>Assists others by providing feedback relative to behavioural change in order to support future performance.</p>	<p>Arranges appropriate and helpful assignments, formal training, or other experiences for the purpose of fostering a person's learning and development (could include career planning).</p> <p>Delegates responsibility to complete tasks individually.</p> <p>Provides the opportunity to make and learn from mistakes in a non-critical setting.</p> <p>Understands and identifies a training or developmental need and establishes new programs or materials to meet it.</p> <p>Gives individualized suggestions for improvement, and models the behaviour required for development.</p>	<p>Institutes organization-wide mechanisms and processes to promote continuous development.</p> <p>Sets clear expectations about investments in developing employees.</p> <p>Alerts organization to broad future learning needs that may affect organizational capability.</p> <p>Ensures that policies, systems and processes are in place to support continuous learning and that they achieve the intended results.</p>
*Mentoring links to the TBS Key Leadership Competency Management Excellence.				

Networking

DEFINITION		Establishes, sustains, and fosters relationships and professional contacts to build, enhance, and connect networks to further organizational goals.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Maintains Current Working Relationships	Builds Key Contacts	Strategically Expands Networks	Facilitates Networking Opportunities for Others	Fosters the Development of New Networking Opportunities
<p>Maintains constructive working relationships with others through established structures and mechanisms (e.g., meetings, status reports, etc.).</p> <p>Identifies current or past contacts that can provide work-related information or assistance.</p> <p>Fosters two-way trust in dealing with contacts (e.g., maintains confidentiality regarding sensitive information).</p>	<p>Seeks out the expertise of others and develops links with experts and information sources.</p> <p>Develops and nurtures key contacts as a source of information.</p> <p>Participates in networking and social events internal and external to the organization.</p>	<p>Actively and continuously expands one's network to meet strategic goals.</p> <p>Uses knowledge of the formal/informal structure and culture to further strategic objectives.</p> <p>Evaluates current network for effectiveness, sufficiency/inclusively and relevance to achieving the organization's strategic objectives.</p>	<p>Seeks opportunities to network and transfer knowledge (e.g., by actively participating in trade shows, conferences, meetings, committees, multi-stakeholder groups and/or seminars).</p> <p>Cultivates personal networks in different parts of the organization and effectively uses contacts to achieve results.</p> <p>Initiates and develops diverse relationships.</p>	<p>Envisions, creates and facilitates connections to develop and enhance alliances and networks that advance shared interests (e.g., multi-organizational research and/or program initiatives to address common issues).</p> <p>Brings informal teams of experts together to address issues/needs, share information and resolve differences, as required.</p> <p>Identifies areas to build strategic relationships.</p> <p>Engages senior officials to identify potential areas of mutual, long-term interest.</p>
*Networking links to the TBS Key Leadership Competency Engagement.				

Organizational Awareness

DEFINITION		Understands and uses the workings, structure, climate, and culture of the organization, as well as the political, social and economic context, to achieve results.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Strives to Understand the Organizational Processes and Culture	Understands Informal Processes and Culture	Uses Organizational Culture and Climate	Employs Organizational Politics, Issues and External Influences	Operates Strategically in a Broad Spectrum of Political, Cultural and Social Milieu.
<p>Recognises and uses the organization's formal structures, rules, processes, and procedures to accomplish results.</p> <p>Demonstrates understanding of the general environment in which the organization operates.</p> <p>Monitors work to ensure it aligns with formal procedures and the organization's accountabilities.</p>	<p>Effectively uses both formal and informal channels to facilitate the progress of work.</p> <p>Establishes and maintains an informal network or relationships to facilitate progress toward objectives.</p> <p>Makes decisions and suggestions based on understanding of informal communities of shared interest.</p>	<p>Achieves solutions acceptable to varied parties based on understanding of issues, climates and cultures in own and other organizations.</p> <p>Recognizes what is and is not acceptable or possible at certain times given the organizational culture and climate.</p> <p>Anticipates outcomes based on an understanding of organizational culture.</p>	<p>Uses understanding of power relationships and dynamics among key players and issues to frame communications and develop strategies, positions, and alliances.</p> <p>Anticipates issues, challenges and outcomes and effectively operates to best position the work unit or organization.</p> <p>Recognizes strategic timing of actions, having positioned ally key elements to maximize the probability of success.</p> <p>Ensures due diligence by keeping informed of business and operational plans and practices.</p>	<p>Demonstrates broad and in-depth understanding of the political, social and economic contexts within which the organization operates.</p> <p>Understands and anticipates the potential trends of the political environment and the impact these might have on the organization.</p> <p>Uses organizational culture as a means to influence and lead the organization.</p>

Partnering

DEFINITION		Seeks and builds strategic alliances and collaborative arrangements through external partnerships to advance the objectives of the organization.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Recognizes Existing Partnerships	Nurtures Existing Partnerships	Seeks out Partnership Opportunities	Facilitates Partnerships	Sets Strategic Direction for Partnering
<p>Understands the roles played by partners. Identifies and refers to areas of mutual interest as a means of establishing a business relationship.</p> <p>Communicates openly, builds trust and treats partners fairly, ethically and as valued allies.</p> <p>Meets partner needs by responding to requests efficiently and effectively.</p> <p>Recognizes the contributions of partners.</p>	<p>Works with existing partners, honouring established agreements/ contracts.</p> <p>Monitors partnership arrangements to ensure that the objectives of the partnership remain on target.</p> <p>Seeks mutually beneficial solutions with partners.</p> <p>Negotiates adjustments to the partnership, as required.</p>	<p>Initiates partnership arrangements that promote organizational objectives.</p> <p>Assesses the value of entering into partner relationships in terms of both short- and long- term return on investment.</p> <p>Develops new and mutually beneficial partnerships that also serve the interests of the broader community.</p> <p>Identifies benefits of a partnership and looks for ways to add value for the partner.</p>	<p>Provides advice and direction on the types of partner relationships to pursue.</p> <p>Supports staff in taking calculated risks in partner relationships.</p> <p>Develops and maintains a strategic partnership with the client, based on in-depth knowledge and understanding of client's business.</p> <p>Intervenes, as necessary, to assist others to address issues or resolve problems surrounding partner relationships.</p> <p>Identifies when modifications and terminations of partnerships are needed and takes appropriate measures.</p>	<p>Establishes an infrastructure that supports effective partner arrangements (e.g., principles and frameworks for assessing the value of partnerships; expert assistance in aspects of partnering).</p> <p>Provides strategic direction on partnerships that the organization should be pursuing.</p> <p>Profiles excellent examples of partner arrangements throughout the organization.</p> <p>Identifies and supports creative ways to partner.</p>
* Partnering links to the TBS Key Leadership Competency Engagement.				

Planning/Organizing/Monitoring

DEFINITION		Develops, monitors, adjusts and evaluates, plans to achieve goals, while ensuring the optimal use of resources.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Plans tasks and organizes own work	Applies planning principals to achieve work goals	Assesses Plans to Achieve Goals	Develops and Integrates Plans	Plans and organizes at a strategic level
<p>Identifies requirements and uses available resources to meet own work objectives.</p> <p>Sets priorities of tasks in order of importance.</p> <p>Completes tasks in accordance to plans.</p> <p>Monitors the quality and timeliness of own work.</p>	<p>Establishes goals and organizes work by bringing together the necessary resources.</p> <p>Plans for unexpected events or setbacks.</p> <p>Makes needed adjustments to timelines, steps and resource allocation.</p>	<p>Sets, communicates and regularly assesses priorities.</p> <p>Ensures that systems are in place to effectively monitor and evaluate progress.</p> <p>Evaluates processes and results and makes appropriate adjustments to plans.</p>	<p>Identifies and plans activities that will result in the overall improvement of the services.</p> <p>Considers a range of factors in the planning process (e.g. Costs, timing, client needs, available resources etc.)</p> <p>Assigns responsibilities to successfully complete projects within designated time-frames and cost parameters.</p> <p>Challenges inefficient or ineffective work processes and offers constructive alternatives.</p>	<p>Develops plans considering short term requirements as well as long-term objectives</p> <p>Develops realistic plans; and aligns plans with organizational goals.</p> <p>Determines and communicates objectives, priorities and strategies that provide direction for the organization.</p> <p>Ensures that programs are monitored to track progress and optimal resources utilization so that adjustments can be made as needed.</p>
*Planning/Organizing links to the TBS Key Leadership Competency Management Excellence.				

Project Management

DEFINITION		Planning, implementing, monitoring and completing projects, ensuring effective management of scope, resources, time, cost, quality, risk and communications.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Delivers well defined components of a project	Manages well defined projects	Implements medium scale projects	Manages complex projects	Manages highly complex projects
<p>Understands project goals, participants' roles, and the importance of project management principles, such as time, cost and quality management.</p> <p>Participates in project support activities (e.g., gathers needed information).</p> <p>Participates, under supervision, with others in small and well defined components of the project.</p>	<p>Assumes personal responsibility for specific, straightforward components of larger projects.</p> <p>Takes personal responsibility, with guidance, for small, straightforward projects, involving coordination with others.</p> <p>Understands the importance of reporting quality information on the project.</p>	<p>Takes personal responsibility for a complete, multi-stage project in own area.</p> <p>Identifies and allocates resources needed to complete the project.</p> <p>Develops a project plan, including, for example, timelines and inputs and outputs at various stages.</p> <p>Identifies potential roadblocks and develops contingency plans to deal with them.</p> <p>Oversees implementation of the project plan, monitors progress, resource usage, and quality, and makes needed adjustments.</p>	<p>Manages complex, multifaceted/ interrelated projects that span own area or department boundaries.</p> <p>Determines resource requirements for multi-faceted or multi-stage projects.</p> <p>Applies recognized project management methodology to manage scope, resources, time, cost, quality, risk and communications.</p>	<p>Manages large, highly complex or strategic projects that impact the organization as a whole.</p> <p>Oversees diverse, multi-disciplinary teams.</p>

Problem Solving

DEFINITION		Recognizes a problem, takes appropriate steps to resolve it and implements the solution.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Recognizes Problems and Understands Underlying Issues	Determines Alternate Solutions	Implements Solutions	Aligns Solutions with Organizational Strategies	
<p>Identifies a problem and separates relevant and irrelevant information.</p> <p>Identifies links between related problems, while keeping distinct problems separate.</p> <p>Identifies the range of issues impacting a problem.</p> <p>Seeks information and clarification in order to understand underlying issues.</p> <p>Considers multiple perspectives on the problem.</p>	<p>Identifies alternate solutions, considering applicable precedents.</p> <p>Identifies optimal solutions based on weighing the advantages and disadvantages of alternative approaches.</p> <p>Considers potential outcomes and consequences.</p>	<p>Considers range of factors, many of which are ambiguous or difficult to define, when implementing solutions.</p> <p>Encourages open dialogue and communication to promote transparency in decision making.</p> <p>Evaluates the effectiveness and efficiency of solutions after they have been implemented and identifies needed changes.</p>	<p>Considers multiple organizational factors, many of which are complex and broad sweeping in nature, difficult to define and often contradictory (e.g., fiscal responsibility, public accountability).</p> <p>Evaluates the effectiveness of solutions based on organizational objectives and priorities.</p> <p>Communicates solutions strategically to gain organizational support.</p> <p>Identifies optimal solutions which are consistent with organizational values, thinking first in terms of possible approaches and flexibilities in the system.</p>	
*Problem Solving links to the TBS Key Leadership Competencies Strategic Thinking and Management Excellence.				

Research

DEFINITION		Pursues an increased depth and scope of information and applies critical thinking when discrepancies in information or data arise.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Seeks Clarifications	Researches	Uses Critical Questioning	Applies a Broad Research Perspective	Seeks Clarifications
<p>Asks direct questions to obtain required information.</p> <p>Uses available information, or consults other resources.</p>	<p>Investigates the problem or situation beyond routine questioning.</p> <p>Seeks additional resources to validate or clarify.</p>	<p>Asks probing questions to determine the direct cause of a situation or a problem. Seeks multiple viewpoints to gather depth of perspective.</p> <p>Explores all possible alternatives, solutions, and outcomes.</p>	<p>Makes a continuous effort to obtain needed data or feedback.</p> <p>Conducts in depth investigation utilizing unique sources.</p> <p>Does both formal and informal research.</p> <p>Takes into consideration the organizational background and culture when conducting research</p>	<p>Asks direct questions to obtain required information.</p> <p>Uses available information, or consults other resources.</p>
* Information Seeking/Research links to the TBS Key Leadership Competency Strategic Thinking.				

Resource Management

DEFINITION		Manages resources (financial, human, physical and information resources) to achieve planned goals.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Uses resources effectively	Monitors the use of resources	Manages the use of resources	Evaluates effective use of resources	Sets direction for use of resources
<p>Uses resources in a conscientious and effective manner.</p> <p>Sets priorities and manages time to accomplish objectives.</p> <p>Seeks ways to improve personal efficiency and effectiveness.</p>	<p>Identifies resourcing needs to effectively support current initiatives, services and offerings.</p> <p>Communicates expectations and objectives of resource usage, provides ongoing feedback, and addresses shortcomings.</p> <p>Considers the workload, commitments and priorities of individuals when setting expectations and assigning work.</p> <p>Monitors and ensures the efficient and appropriate use of resources.</p>	<p>Allocates and controls resources within own area.</p> <p>Implements ways of more effectively utilizing resources.</p> <p>Allocates and controls financial resources within own area consistent with goals, priorities and budget.</p> <p>Implements processes that improve the quality of planning, control and decision-making.</p> <p>Provides models, encouragement and / or incentives for generating revenue and optimizing the use of resources.</p>	<p>Evaluates the effectiveness of resource utilization and adjusts accordingly.</p> <p>Identifies gaps in resources that impact on the organization's effectiveness.</p> <p>Develops strategies to address resource issues.</p>	<p>Sets overall direction for how resources are to be used in order to achieve the vision, values and goals of the organization.</p> <p>Institutes organization-wide mechanisms and processes to promote and support resource management.</p> <p>Clearly and consistently communicates and reinforces priorities for usage of resources.</p>

Respectful of Diversity

DEFINITION		Demonstrates one's respect for and appreciation of people from various backgrounds and of varying viewpoints. It also involves a commitment to the equitable treatment of all employees by recognizing, acknowledging and valuing individual differences and needs through the principles of acceptance and accommodation.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of the acceptance and the use of creative potential of others' differences.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Acts Appropriately and Respectfully in a Diverse Environment	Adapts to a Diverse Environment and Supports Diversity Principles	Values the Creative Potential of Individual and Group Differences	Models and Encourages Others When Supporting Diversity Principles	Exemplifies and Champions Diversity in the Workplace
<p>Treats others fairly and respectfully.</p> <p>Recognizes that there are group and individual differences and shows sensitivity to them.</p> <p>Accountable for one's own behaviour.</p>	<p>Respects colleagues' rights to respectful treatment and allows them to express their differences.</p> <p>Recognizes the value of alternatives and viewpoints presented by others.</p> <p>Willingly alters behaviour to support a diverse environment.</p>	<p>Encourages and utilizes the diverse talents and abilities of individuals to maximize the organization's effectiveness.</p> <p>Adds value to work processes by re-evaluating tasks and practices by considering diverse perspectives.</p>	<p>Models flexibility required for working in a diverse environment.</p> <p>Provides feedback and encourages others to support the acceptance and accommodation of individual differences in the workplace.</p> <p>Uses acceptance and accommodation to maximize the organization's effectiveness and individual's professional development and personal growth.</p>	<p>Promotes, supports and champions Employment Equity programs.</p> <p>Identifies underlying issues that impact negatively on people and takes appropriate action to rectify the issues (e.g. systemic discrimination).</p>
* Respectful of Diversity links to the Treasury Board Secretariat Key Leadership Competency <i>Values and Ethics</i> .				

Results Management

DEFINITION		Organizes time, work, and resources to accomplish objectives effectively and efficiently; focuses personal efforts on achieving results consistent with the organization's objectives.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Organizes Resources to Achieve Goals	Leads Work/Projects to Achieve Results	Effectively Manages Work and Measures Results	Implements Organizational Objectives	Pursues Excellence at an Organizational Level
<p>Sets goals and works to meet established expectations; maintains performance levels.</p> <p>Monitors the quality and timeliness of one's own work and appropriately uses resources available.</p> <p>Seeks necessary information to clearly understand expected results and adapts working methods in order to achieve objectives.</p> <p>Accepts ownership of and responsibility for own work.</p>	<p>Recommends clear and realistic goals, activities, timelines, deliverables, and accountabilities.</p> <p>Monitors progress, quality of work, and use of resources; provides status updates and makes adjustments as required.</p> <p>Takes calculated risks within organizational boundaries to achieve goals.</p>	<p>Sets clear and realistic project goals, activities, timelines, deliverables, and accountabilities.</p> <p>Estimates and allocates resources (people, supplies, services, etc.) and delegates responsibility where appropriate.</p> <p>Establishes qualitative/quantitative measures to assess outcomes and evaluate the work of the organization.</p>	<p>Establishes organizational systems/structures for: managing and assigning work, defining responsibilities, and monitoring/ measuring success</p> <p>Sets realistic but challenging goals for work unit.</p> <p>Encourages responsible risk taking to achieve desired results.</p>	<p>Ensures that the structure in place supports the strategic direction of the organization.</p> <p>Secures and allocates resources to achieve organizational objectives.</p> <p>Takes a leadership role in identifying acceptable risk, congruent with achieving desired results.</p> <p>Holds staff accountable for achieving standards of excellence and results for the organization.</p>
* Results Management links to the TBS Key Leadership Competency Management Excellence.				

Risk Management

DEFINITION		Identifies, assesses and manages risk while striving to attain organizational objectives.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Identifies Risk	Takes Calculated Risks	Manages Significant Risks	Designs Strategies for Dealing with High-Risk Initiatives	Fosters a Responsible Risk Management Environment
<p>Analyzes implications of proposed risk taking.</p> <p>Uses past experience and best practices to identify underlying issues, potential problems and risks.</p> <p>Plans for contingencies.</p> <p>Identifies possible cause-effect relationships.</p>	<p>Takes calculated risks with minor, consequences of error (e.g., risks involving potential loss of some time or money, but can be rectified).</p> <p>Makes decisions in the absence of complete information.</p> <p>Takes calculated risks to improve performance.</p> <p>When calculated risk does not pay off, focuses on lessons learned.</p>	<p>Personally takes calculated risks with significant consequences (e.g., significant loss of time or money) but which can be rectified.</p> <p>Anticipates the risks involved in taking action.</p> <p>Identifies and assesses approaches to mitigate the risks.</p> <p>Conducts ongoing risk analysis, looking ahead for contingent liabilities and opportunities and astutely identifying the risks involved.</p> <p>Encourages constructive questioning of policies and practices; sponsors experimentation and innovation.</p>	<p>Implements initiatives with high potential for pay-off to the organization, where errors cannot be rectified, or only rectified at significant cost.</p> <p>Conducts risk assessment when identifying or recommending strategic and tactical options.</p> <p>Encourages responsible risk taking, recognizing that every risk will not pay off.</p>	<p>Provides a supportive environment for responsible risk taking (e.g., by supporting decisions of others).</p> <p>Oversees the development of guidelines, principles and approaches to assist decision-making when risk is a factor.</p> <p>Provides guidance on the organizational tolerance for risk.</p> <p>Develops broad strategies that reflect in-depth understanding and assessment of operational, organizational, and political realities and risks.</p>
*Risk Management links to the Key Leadership Competencies Strategic Thinking and Management Excellence.				

Self-Confidence

DEFINITION		Believes in one's own capability to accomplish a task and select an effective strategy; having confidence in one's decisions or opinions and in one's own ability when faced with challenging circumstances.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Demonstrates Confidence in Daily Activities	Demonstrates Confidence when Challenged	Offers Expertise	Challenges the Status-Quo and/or Authority	Demonstrates Confidence under Public Scrutiny
<p>Works independently and interdependently and asks for help as needed, without seeking ongoing reassurance (i.e., makes appropriate independent decisions).</p> <p>Expresses views willingly and confidently, while remaining open to alternatives.</p> <p>Realistically trusts own abilities.</p>	<p>Maintains confidence in one's own abilities, views, or decisions when challenged.</p> <p>Expresses counter-arguments confidently.</p> <p>Solicits and discusses varied views/opinions that differ from one's own.</p> <p>Responds constructively to criticisms of ideas from colleagues and/or clients.</p>	<p>Presents oneself convincingly and communicates one's perspective as a valid contribution while recognizing others' viewpoints.</p> <p>Actively offers own skills, knowledge, experience and abilities to assist in achieving organization's goals.</p>	<p>Appropriately challenges colleagues, management, clients or others confidently and professionally.</p> <p>Demonstrates the confidence to be the sole champion for an idea or position.</p> <p>Responds constructively to criticisms of ideas from authority.</p>	<p>Confidently makes high-impact decisions, even when the anticipated reaction may be unfavourable.</p> <p>Publicly accepts ownership for high profile decisions, even when unpopular.</p> <p>Publicly concedes or reaches compromises on issues when this will best serve the public interest</p>
* Self-confidence links to the TBS Key Leadership Competencies Engagement and Management Excellence.				

Strategic Thinking

DEFINITION		Understands and processes complex information and exercises sound judgement, considers the situation, the issues, the key players and levels of government involved. Proposes courses of action which furthers the objectives, priorities, opportunities and long-range visions of Health Canada.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Considers Organizational Context	Anticipates Organizational Needs and Establishes Priorities	Aligns Operations to Organizational Strategies	Shapes Long-Term Direction and Vision	Shapes Organizational Vision in Context of Global Environment
<p>Demonstrates awareness of priorities as they relate to own area of work.</p> <p>Aligns daily work with visions and directions of the organization.</p> <p>Understands how changes in the external environment may impact the organization's operations.</p> <p>Able to identify trends, patterns or connections between organizational issues, and identifies key or underlying factors in complex situations.</p>	<p>Understands what future factors (e.g., technological breakthroughs, government policy, demographics, lifestyle, etc.) could affect the future direction of the organization.</p> <p>Identifies and seizes opportunities to address emerging cultural, social, political or organizational priorities.</p> <p>Recommends optimal approaches to address critical issues in the immediate and medium-term.</p> <p>Conducts an environmental scan.</p>	<p>Links current programs to organizational strategies.</p> <p>Understands the organization's strategic goals and reviews own and work unit's actions against these goals.</p> <p>Monitors strategic initiatives and trends.</p> <p>Analyzes reviews and aligns activities against the strategies and adjusts approaches, priorities and activities to achieve maximum benefit.</p> <p>Generates and instils excitement, enthusiasm and commitment to the vision and the strategies that realize it.</p>	<p>Projects what long term needs may emerge on the basis of the current environment, and an understanding of how needs have developed, changed, and subsided in the past.</p> <p>Acts decisively to translate organization strategies into concrete action plans; directs activities towards timely completion and adjusts priorities or resources as required.</p> <p>Ensures that initiatives across the organization are aligned with the organization's mission.</p> <p>Influences the long term directions of the organization.</p>	<p>Projects what long term needs may emerge on the basis of the current environment, and an understanding of how needs have developed, changed, and subsided in the past.</p> <p>Ensures that initiatives across the organization are aligned with the organization's mission.</p> <p>Influences the long term directions of the organization</p>
* Strategic Thinking links to the TBS Key Leadership Competency Strategic Thinking.				

Stress Management

DEFINITION		Maintains effectiveness in the face of stress as it relates to work pressures		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Works in Low Level Stress Situations	Adapts to Frequent, Low Level Stress	Adapts to Frequent, High Level Stress	Proactively Addresses Stressful Situations	Assists Others to Deal with Stress
<p>Keeps functioning effectively during periods of on-going low intensity stress.</p> <p>Maintains composure and effectiveness despite stressful circumstances.</p> <p>Understands common stressors and takes steps to limit their impact.</p>	<p>Maintains composure when dealing with short but intense stressful situations.</p> <p>Understands common stressors and takes steps to limit their impact.</p> <p>Keeps issues and situations in perspective and reacts appropriately (e.g., does not overreact to situations, what others say, etc.).</p>	<p>Effectively withstands the effects of prolonged exposure to one or few stressors by modifying work methods.</p> <p>Maintains sound judgment and decision making despite on-going stressful situations.</p> <p>Controls strong emotions or reactions in order to respond constructively to the source of the problem.</p>	<p>Develops and applies stress reduction strategies to cope with long exposure to numerous stressors or stressful situations.</p> <p>Recognizes personal limits for workload and negotiates adjustments to minimize the effects of stress, while still ensuring appropriate levels of productivity.</p> <p>Approaches situations with impartial views; thinks before acting.</p>	<p>Demonstrates behaviours that help others remain calm, yet focused and energized during periods of extreme stress affecting the organization.</p> <p>Maintains composure and shows self-control in the face of significant challenge facing the organization.</p> <p>Controls one's own emotions and calms others in stressful situations.</p> <p>Identifies and consistently models ways of releasing or limiting stress within the organization.</p>
*Stress Management links to the TBS Key Leadership Competencies Engagement and Management Excellence.				

Team Leadership

DEFINITION		Leads and supports a team to achieve results, advance organizational goals and objectives.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Ensures the Needs of the Team are Met	Facilitates Achievement of Team Results	Builds Strong Teams	Inspires Team Members	Empowers Team Members
<p>Ensures that team members have the necessary information to operate effectively.</p> <p>Makes sure the practical needs of the team are met.</p> <p>When decisions are made, provides rationale to those affected.</p> <p>Demonstrates oneself to be a team player and sets an example for others (e.g., respectful of others' views, team loyalty, cooperating with others and "walks the talk").</p> <p>Accommodates diversity among team members.</p>	<p>Considers team members' competencies, interests, and concerns when establishing team structures, roles, and responsibilities.</p> <p>Encourages and values team members' input.</p> <p>Capitalizes on diversity among team members to optimize team functioning.</p> <p>Ensures the completion of team's tasks.</p> <p>Accepts responsibility for the team's actions and results.</p>	<p>Stimulates constructive discussion of different points of view, focusing on the organization's strategic objectives, vision or values.</p> <p>Builds cooperation, loyalty and helps achieve consensus among team members.</p> <p>Manages conflict, provides constructive feedback and recognizes all contributions.</p> <p>Shows appreciation for work well done.</p> <p>Ensures the respective strengths of team members are used in order to achieve the team's overall objectives.</p> <p>Identifies and addresses gaps in team expertise.</p>	<p>Builds the commitment of the team to the organization's mission, goals and values.</p> <p>Aligns team objectives and priorities with the broader objectives of the organization.</p> <p>Ensures that appropriate linkages/partnerships between teams are maintained.</p> <p>Creates an energetic and optimistic environment where team members consistently push to improve team performance and productivity.</p> <p>Attracts and mobilizes energies and talents to work towards a common purpose in the best interest of the organization, the people comprising it and the people it serves.</p>	<p>Uses individual and group goal setting to maximize performance.</p> <p>Coaches and supports staff in taking independent action.</p> <p>Communicates team successes and excellent performance to the attention of the larger organization.</p> <p>Establishes the team's credibility with internal and external stakeholders.</p> <p>Seeks resources that will enhance the team's productivity.</p>
* Team Leadership links to the TBS Key Leadership Competency Engagement.				

Teamwork and Cooperation

DEFINITION		Works collaboratively with others, readily shares information, knowledge and personal strengths, and seeks to understand and the perspectives of others to achieve common goals. *Team is broadly defined as any task or process-oriented group of individuals working collaboratively.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Collaborates with Others	Encourages and Supports Others	Fosters Teamwork	Models Team Leadership	Facilitates Collaboration Across Teams
<p>Deals honestly and fairly with others, (individuals, and groups) showing consideration and respect for individual differences.</p> <p>Assumes personal responsibility and follows up to meet commitments to others.</p> <p>Willingly gives support to coworkers and works collaboratively rather than competitively.</p> <p>Shares experiences, knowledge and best practises with team members.</p>	<p>Initiates collaboration with others.</p> <p>Makes outstanding efforts to help other team members.</p> <p>Genuinely values others' input and expertise; wants all members of a group to contribute to a process.</p> <p>Facilitates beneficial resolutions to conflict among team members.</p>	<p>Encourages, empowers and supports others to express diverse views and make effective contribution to the team.</p> <p>Advises others on teamwork skills to promote high team performance.</p> <p>Provides constructive feedback to fellow team members.</p> <p>Builds good morale or cooperation within the team, including creating symbols of group identity or other actions to build cohesiveness.</p>	<p>Coaches and supports staff in taking independent action.</p> <p>Delegates authority to match responsibility and holds staff accountable for agreed upon commitments.</p> <p>Demonstrates confidence in others by delegating responsibility rather than taking charge.</p> <p>Shows appreciation for work well done.</p> <p>Enables opportunities for development.</p>	<p>Breaks down barriers (structural, functional, cultural) between teams, facilitating the sharing of expertise and resources.</p> <p>Creates cross-functional teams to solve problems and achieve common goals.</p> <p>Creates opportunities for groups to work together and get to know each other to further organizational objectives.</p>
* Teamwork and Cooperation links to the TBS Key Leadership Competency Engagement.				

Using Financial Information

DEFINITION		Understanding and using financial information to accomplish own work and achieve organizational goals.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
<p>Demonstrates introductory understanding and ability and, with guidance, applies the competency in a few, simple situations. Can direct people to the appropriate source for further information.</p>	<p>Demonstrates basic knowledge and ability and, with guidance, can apply the competency in common situations that present limited difficulties.</p>	<p>Demonstrates solid knowledge and ability, and can apply the competency, with minimal or no guidance, in the full range of typical situations. Would require guidance to handle novel or more complex situations.</p>	<p>Demonstrates advanced knowledge and ability, and can apply the competency in new or complex situations. Guides other professionals.</p>	<p>Demonstrates expert knowledge and ability, and can apply the competency in the most complex situations. Develops new approaches, methods or policies in the area. Is recognized as an expert, internally and/or externally.</p>
<p>Makes entries in straightforward financial records.</p> <p>Records costs against standard budget categories.</p> <p>Monitors straightforward budgets, reporting over- and under-expenditures.</p>	<p>Prepares straightforward financial summaries.</p> <p>Compiles financial information to identify or estimate expenditures, costs and/or revenues for current or planned undertakings (e.g., obtains information to estimate travel costs).</p>	<p>Solicits input on financial requirements and prioritizes these requirements in terms of business plan objectives.</p> <p>Uses financial data in making recommendations or decisions. (e.g., compares actual to planned financial results to assess progress/problem areas).</p>	<p>Requests and uses information from new financial models/analyses to obtain insights in solving difficult issues (e.g., uses financial data to help reduce long-term risk and improve long-term viability).</p> <p>Quickly and accurately analyzes large amounts of financial data, identifying trends, anomalies, threats and opportunities.</p>	<p>Uses understanding of the organization's financial performance as a key input to developing business strategies.</p> <p>Assesses different accounting and reporting systems, processes and procedures and recommends changes.</p> <p>Develops new or modified models for conducting financial analysis.</p> <p>Continuously reviews and improves the organization's approach to measuring and monitoring financial performance.</p>

Values and Ethics

DEFINITION		Demonstrates sensitivity to fundamental values of Health Canada. It includes the capacity for sound ethical judgement in the face of pressures, constraints and ethically complex work environments.		
SCALE PROGRESSION		The increasing breadth, complexity and depth of understanding of and commitment to addressing and modelling ethical challenges in the workplace.		
BEHAVIORAL INDICATORS				
Understands and Respects Health Canada Values and Ethics	Demonstrates Behaviours Consistent with Health Canada Values	Promotes Health Canada Values and ethics	Aligns Team with Health Canada Values and Ethics	Exemplifies and Champions Health Canada Values and Ethics
<p>Depicts a general understanding of the relevance of fundamental values of the Department and Public Service (through key documents, organizational missions and mandates, etc) to everyday work and consistently attempts to apply them.</p> <p>Seeks an understanding of facts and interests of all concerned when confronting ethical issues and dilemmas.</p>	<p>Acts, at all times, in such a way as to uphold the public trust.</p> <p>Demonstrates respect, fairness and courtesy in dealings with both citizens and fellow public servants.</p> <p>Identifies ethical dilemmas and conflict of interest situations and takes action to avoid and prevent them.</p> <p>Uses applicable professional standards and established procedures, policies and/or legislation when taking action and making decisions.</p> <p>Openly acknowledges own errors of judgment without being prompted by others</p>	<p>Advises others in maintaining fair and consistent behaviour.</p> <p>Provides guidance to others when dealing with ethical dilemmas.</p> <p>Intervenes when necessary to remind others of the need to uphold organizational values and ethics.</p> <p>Acts in support of an open and safe workplace atmosphere in which individuals feel encouraged to safely raise, discuss and address ethical issues.</p>	<p>Fosters climate of trust within the work team.</p> <p>Interacts with others fairly and objectively.</p> <p>Implements processes and structures to deal with difficulties in confidentiality and/or security.</p> <p>Ensures that decisions take into account the ethics and values of the Public Service.</p>	<p>Defines, communicated and consistently exemplifies Public Service values and ethics.</p> <p>Ensures that standards and safeguards are in place to protect organization's integrity (e.g. professional standards for financial reporting, integrity/security of information systems).</p>
* Values and Ethics links to the Treasury Board Secretariat Key Leadership Competency <i>Values and Ethics</i> .				

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

DICTIONNAIRE DES COMPÉTENCES GRADUÉES

(révisé)

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES**GROUPE DES COMPÉTENCES INTELLECTUELLES**

Raisonnement conceptuel (RC)	1
Pensée créatrice (PC)	3
Recherche d'information (RI)	4
Jugement/raisonnement analytique (J/RA)	5
Sens organisationnel stratégique (SOS)	7

GROUPE DES COMPÉTENCES GESTIONNAIRES

Gestion de l'action (GA)	8
Perfectionnement d'autrui (PA)	9
Leadership d'équipe (LE)	11
Vision et harmonisation stratégiques (VHS)	13

GROUPE DES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

Communication interactive efficace (CIE)	14
Pouvoir de persuasion/Influence (PPI)	15
Souci du service à la clientèle (SSC)	16
Travail d'équipe et coopération (TEC)	17

GROUPE DES COMPÉTENCES EN AUTOGESTION

Engagement à l'endroit de l'apprentissage (EA)	18
Souci de l'ordre (SO)	19
Flexibilité (F)	20
Initiative (I)	21
Orientation vers la réussite (OR)	22
Confiance en soi (CS)	23
Endurance/gestion du stress (EGS)	24
Soutien des valeurs du ministère (SVM)	25

GROUPE DES COMPÉTENCES À PRÉPARER L'AVENIR

Leadership en matière de changement (LC)	26
Établissement de réseaux (ER)	27
Établissement de partenariats avec la clientèle et les intervenants et intervenantes (EPI)	28
Prise de risques (PR)	29
Partage de l'expertise (PE)	30

COMPÉTENCES TECHNIQUES	31
-------------------------------------	----

Raisonnement conceptuel (RC)

Le **raisonnement conceptuel** est la capacité de comprendre les liens, les schémas ou les rapports entre des situations qui ne semblent pas apparentées, et de reconnaître les questions importantes ou sous-jacentes des situations complexes sur le plan cognitif. Il sous-entend le recours au raisonnement créatif, conceptuel ou inductif.

N.B. *Le Raisonnement conceptuel repose sur le Raisonnement/Jugement analytique.* Lorsque *Raisonnement conceptuel* fait partie d'un profil de compétence à un haut niveau (3 et plus), le *Raisonnement analytique* est supposé et peut (après analyse sérieuse) être omis du profil. Cependant, le *Raisonnement conceptuel* est suffisamment différent de la *Pensée créatrice* pour se trouver dans le même profil.

(Échelle de progression: selon le niveau de complexité et d'abstraction des questions)

FACTEURS

1. **Utilise des règles de base** : Utilise des règles relativement simples (les « recettes empiriques » ou des « arbres de décisions simples »), le sens commun et l'expérience passée pour cerner des problèmes qui sont habituellement concrets (par opposition à des problèmes abstraits). Se rend compte si une situation courante s'est déjà produite exactement de la même manière dans le passé, et règle le problème courant en ayant recours à la solution qui avait fonctionné à ce moment là.
2. **Décèle des schémas** (v.g. les relations entre des informations) : Constate des schémas ou des tendances ou détermine des pièces manquantes dans l'examen d'une situation. Se rend compte qu'une situation courante est semblable à une situation qui s'est déjà produite et définit les similarités. Met en contexte de l'information relativement claire et adapte la solution utilisée dans le passé au problème actuel (à ce niveau de compétence, le problème est plus ou moins concret et la solution consiste à modifier une approche passée).
3. **Applique des concepts complexes** : Examine la situation actuelle à la lumière de sa connaissance de théories ou de tendances ou de situations passées. Applique et modifie avec à-propos les concepts plus ou moins abstraits ou méthodes d'apprentissage complexes, comme le contrôle statistique du processus, la gestion de la qualité totale, l'analyse démographique, les styles de gestion, l'ambiance de travail, et autres. Voit des preuves d'un schéma plus compliqué. Synthétise une grande quantité de renseignements afin de tirer des conclusions raisonnables. Élabore des stratégies proactives qui préviennent les problèmes et permettent également de résoudre ceux qui se posent.
4. **Débrouille des données ou des situations complexes** : Présente sous un jour clair, simple et compréhensible des idées ou des situations complexes (et souvent abstraites). Rassemble des idées, des questions ou des observations sophistiquées en une explication limpide et utile. Démontre une vaste compréhension des rapports mutuels entre divers renseignements et données. Réduit les phénomènes complexes à leur concept fondamental. Élabore des cadres conceptuels pour régler les questions complexes.

5. **Synthétise de grandes quantités de renseignements complexes et abstraits** : Fait rapidement une synthèse de grandes quantités de renseignements hautement complexes et abstraits et tire des conclusions raisonnables. Établit des liens entre des thèmes qui ne semblent pas apparentés et cerne des questions sous-jacentes. Voit les problèmes sous différents angles et examine des solutions de rechange de même que leurs répercussions sur divers programmes, groupes et intérêts. Équilibre simultanément et en parallèle de nombreuses variables complexes et abstraites. Convertit les pensées abstraites en une orientation et des directives claires.

Pensée créatrice (PC)

La **pensée créatrice** est l'aptitude à découvrir de nouvelles possibilités ou solutions à des problèmes en explorant au-delà des pratiques courantes. Il faut parfois adopter une démarche très novatrice de résolution de problèmes.

N.B. La *Pensée créatrice* repose souvent sur le *Raisonnement/Jugement analytique* et le *Raisonnement conceptuel*. Lorsque la *Pensée créatrice* fait partie d'un profil de compétence à un haut niveau (3 et plus), le *Raisonnement analytique* est supposé et peut (après analyse sérieuse) être omis du profil (il se peut cependant que pour certains rôles, ces compétences doivent être présentes dans un même profil). Cependant, le *Raisonnement conceptuel* est suffisamment différent de la *Pensée créatrice* pour se trouver dans le même profil.

(Échelle de progression: selon l'ampleur des précédents et l'absence de précédents)

FACTEURS

1. **Remet en question la méthodologie de travail conventionnelle** : Contesté avec diplomatie les approches conventionnelles. Sait reconnaître une situation qui exige une approche différente. Est réceptif quand on lui présente une nouvelle perspective. Remet en question les hypothèses et solutions traditionnelles qui n'ont pas été concluantes dans le passé.
2. **A des idées novatrices** : En examinant de l'information, perçoit les schémas, les tendances ou les éléments manquants, et imagine des solutions nouvelles et variées aux problèmes. A une vision globale de la situation.
3. **Utilise la pensée latérale pour trouver de nouvelles solutions** : Utilise la pensée latérale pour élaborer des solutions ou des options qui n'ont jamais été utilisées auparavant. Apporte un nouvel éclairage à des problèmes de longue date. Cela comprend la mise en application et la modification d'idées ou de concepts utilisés dans d'autres environnements, mais peu connus dans le sien.
4. **Crée de nouveaux concepts ou modèles** : Puise dans sa propre expérience pour créer de nouveaux concepts ou modèles ne provenant pas de sa formation, de collègues, ou de d'autres sources. Les nouveaux modèles ou principes servent à expliquer des données ou des situations, à résoudre des problèmes, ou à planifier et à prévoir. Élabore de nouvelles idées qui amènent des changements importants dans les politiques et les programmes.
5. **Maître** : Compétences spécialisées manifestes. Peut relever les défis les plus complexes, élaborer de nouvelles théories/démarches ou méthodes.

Recherche d'information (RI)

La **recherche d'information** est motivée par un désir d'en savoir davantage sur les choses, les gens et les questions concernant le travail. Elle consiste à aller au-delà des questions routinières et prévues dans l'exercice normal de ses responsabilités. Elle consiste à « fouiller » ou à exercer de la pression pour obtenir de l'information exacte, à régler des incohérences en posant une série de questions, ou à explorer sans but précis les possibilités d'apprentissage ou les sources de renseignements divers qui pourraient un jour s'avérer utiles.

(Échelle de progression: selon le temps et les efforts investis pour recueillir des données)

FACTEURS

1. **Accepte les situations ou l'information sans poser de questions** : Ne cherche pas à obtenir de l'information additionnelle sur une situation, se contente des renseignements fournis.
2. **Pose des questions** : Pour obtenir des éclaircissements, pose des questions directes aux personnes présentes ou qui sont censées répondre aux questions sur la situation; il peut s'agir de personnes directement concernées, mais qui ne se trouvent pas nécessairement sur place. Utilise l'information mise à sa disposition.
3. **Approfondit** : Pose une série de questions exploratrices à la personne actuellement concernée afin de relever la vraie cause de la situation ou du problème, au-delà des questions ou des renseignements superficiels fournis. Ne s'arrête pas après la première réponse, creuse de son propre chef pour découvrir la cause de l'événement.
4. **Demande les conseils d'experts** : Va plus loin dans sa recherche d'information. Par exemple, fait appel à des experts qui ne sont pas concernés personnellement par le dossier afin d'obtenir des conseils et de l'information; tire parti de leur expérience.
5. **Utilise ses propres systèmes de renseignements** : A personnellement et de son propre chef mis sur pied des systèmes ou adopté des habitudes lui permettant de recueillir de l'information (la « gestion itinérante », des réunions officieuses régulières, et autres), notamment en demandant à certaines personnes d'effectuer périodiquement une collecte de renseignements.

Jugement/raisonnement analytique (J/RA)

Le **jugement/raisonnement analytique** est l'aptitude à analyser de l'information de manière à relever les enjeux, rapports ou objectifs clés, à déceler les possibilités, à faire des déductions judicieuses à partir de l'information disponible et à tirer des conclusions logiques (par opposition aux compétences *Raisonnement conceptuel* ou à la *Pensée créatrice*). La réflexion est habituellement linéaire et ainsi faire appel aux relations de cause à effet pour favoriser une analyse méthodique des problèmes. Au niveau le plus élevé, le processus de réflexion est souvent schématisé, conceptuel et abstrait, et la personne concernée démontre de la perspicacité en établissant des rapports entre des situations ou des éléments qui ne semblent pas apparentés, et en contribuant à la prise de décisions efficaces à partir des renseignements qui s'avèrent les plus pertinents.

N.B: Cette compétence est souvent un préalable pour la démonstration du *Raisonnement conceptuel* et/ou de la *Pensée créatrice*. Si l'une de ces deux compétences fait partie d'un profil de compétence, il s'agit de revoir la nécessité d'inclure le *Raisonnement/Jugement analytique* dans le profil (si cette dernière est requise à un niveau 1 ou 2). Il se peut cependant que pour certains rôles, ces compétences doivent se trouver dans un même profil, surtout si elles se trouvent à des niveaux plus bas.

(Échelle de progression: selon le degré de complexité du défi à relever)

FACTEURS

1. **Réflexion élémentaire** : Décompose les problèmes en simples listes d'éléments; fait appel à son bon jugement pour déterminer l'information nécessaire à l'évaluation d'un dossier ou d'une situation. Évite les erreurs qui, cependant, paraîtraient évidentes à des collègues expérimentés. S'attaque à des problèmes simples en utilisant des solutions faciles et pratiques.
2. **Fait preuve d'un jugement solide dans l'analyse des problèmes ou des situations** : Perçoit avec justesse les relations de cause à effet, fait le rapport entre des parties du problème et un seul lien (A mène à B), perçoit les tendances et les schémas, relève les avantages et inconvénients d'une situation, et distingue les éléments manquants dans l'information. Prend la bonne décision, compte tenu des données mises à sa disposition.
3. **Fait preuve d'un jugement solide dans des situations ambiguës** : Perçoit une multiplicité de causes possibles d'événements, plusieurs conséquences aux actions et de longues séquences d'événements (A mène à B, qui mène à C, qui mène à D). Procède à des analyses par simulation. Grâce à sa perspicacité, prend la bonne décision, même lorsqu'il possède des données incomplètes ou contradictoires, notamment la décision d'aller à l'encontre de ce qui semble logique au moment de prendre la décision.

4. **Met en oeuvre des stratégies analytiques poussées et fait preuve d'un jugement solide devant les problèmes complexes :** Décompose systématiquement en blocs les problèmes et les processus comportant de multiples dimensions. Voit les causes d'événements ou prévoit les obstacles ou les conclusions qui n'apparaîtraient pas aux autres de manière évidente. Adapte des techniques d'analyse complexes pour intégrer sa réflexion dans un cadre conceptuel approprié. Ajoute une perspective globale à l'analyse des autres et se trompe rarement dans ses prévisions.
5. **Maître :** Compétences spécialisées manifestes. Peut relever les défis les plus complexes, élaborer de nouvelles théories/démarches ou méthodes.

Sens organisationnel stratégique (SOS)

Le **sens organisationnel stratégique** est l'aptitude à comprendre et à élaborer des relations de travail efficaces au sein du ministère ou dans d'autres organisations. Un tel sens implique la capacité de reconnaître les véritables décideurs et les gens qui, de façon officieuse, ont un effet sur les enjeux, ainsi qu'une certaine aptitude à prévoir la façon dont les situations et les événements nouveaux toucheront les personnes et les groupes au sein du ministère ou de l'organisme client.

(Échelle de progression: selon le degré de compréhension et d'utilisation de l'organisation sans caractère officiel)

FACTEURS

1. **Se fie à la hiérarchie officielle** : Se conforme à la structure ou hiérarchie officielle du ministère, à la « chaîne de commandement », aux pouvoirs, règles et règlements associés aux positions, ainsi qu'aux procédures normalisées de fonctionnement. Comprend son rôle à l'intérieur de l'organigramme officiel. Prend des décisions et détermine des projets en s'appuyant sur la structure officielle. Tient au courant les intervenants connexes.
2. **Se sert de la structure non officielle, du climat et de la culture** : Comprend et utilise les structures officielles et non officielles au sein du ministère (ou de l'organisme client). Sait reconnaître les personnes qui occupent les rôles principaux et qui peuvent influencer sur les décisions. Se sert de sa connaissance des structures non officielles lorsque la structure officielle ne donne pas les résultats voulus.
3. **Règle les questions organisationnelles sous-jacentes** : Reconnaît et utilise avec agilité la culture, le langage et les outils organisationnels de façon à obtenir la réponse optimale. Comprend et règle les causes de certaines pratiques organisationnelles ou de ses problèmes. Sait reconnaître les forces politiques qui ont des répercussions sur le ministère (ou sur l'organisme client) et les utiliser pour atteindre ses objectifs. Reconnaît les limites organisationnelles tacites, ce qui est possible et ce qui est impossible à certains moments ou dans certaines situations.
4. **Comprend le rôle du ministère (et de l'organisme client, le cas échéant) au sein de l'appareil gouvernemental fédéral** : Démonstre une compréhension approfondie des facteurs historiques, sociologiques et politiques qui ont une influence sur le ministère, sur sa culture et sur sa façon de faire. Grâce à sa compréhension pénétrante des regroupements informels au sein de son organisation, peut devenir un véritable agent du changement, encourageant l'acceptation de nouvelles idées au sein du ministère et l'élaboration harmonieuse de nouvelles politiques. Démonstre une compréhension approfondie de la dynamique socio-politico-culturelle en cause.
5. **Maître** : Compétences spécialisées manifestes. Peut relever les défis les plus complexes, élaborer de nouvelles théories/démarches ou méthodes.

Gestion de l'action (GA)

La **gestion de l'action** est la capacité à gérer efficacement au travail ses propres activités et celles des autres. La personne qui possède une telle compétence exploite un certain thème ou utilise un certain ton pour attribuer le travail et « dire aux autres quoi faire ». Elle prend les mesures nécessaires et appropriées pour atteindre les résultats souhaités. Elle voit également à ce que les normes des comportements souhaités soient respectées. De plus, elle tient les gens responsables de ces normes.

Remarque: Le fait de tenter de persuader les autres ou de les convaincre de se conformer, fait partie de la compétence relative à l'influence, et ne concerne pas nécessairement le suivi de la progression des tâches et la conformité aux normes. À ne pas confondre également avec le *Leadership d'équipe*.

(Échelle de progression: selon le degré de participation opportune à la gestion d'autrui)

FACTEURS

1. **Donne des directives** : Donne des explications détaillées sur l'objectif poursuivi et précise à quoi le tout ressemblera sur le plan individuel et collectif. Délègue au moyen de directives claires.
2. **Établit des limites** : Rappelle aux autres la marge de manoeuvre convenue, répond « non » sur un ton ferme aux demandes déraisonnables, ou établit des limites en ce qui a trait au comportement de chacun. Peut organiser les situations de manière à limiter les options des autres, ou les obliger à prendre les mesures souhaitées, ou rendre disponibles les ressources désirées. Assume la responsabilité des décisions prises.
3. **Exige une conformité entière aux normes** : Exige la conformité aux normes, demande un rendement élevé, insiste sur le respect des recommandations ou des demandes, même si elles sont restrictives. À ce niveau, la communication des normes se fait sur un ton décisif, qui ne laisse aux membres du personnel aucune possibilité d'interprétation, ni marge de manoeuvre. Résout les problèmes concurrentiels d'affectation de ressources.
4. **Tient les membres du personnel responsables de leur rendement** : Aborde, de manière respectueuse les membres du personnel sur les problèmes de rendement. Examine le rendement en fonction de normes ou d'attentes précises.
5. **Prend des mesures efficaces en fonction du rendement** : Aborde les problèmes de rendement de façon opportune en les évaluant selon les normes établies ou en agissant de manière à améliorer le rendement. Décidera également d'attribuer aux personnes qui ont un faible rendement de nouvelles fonctions afin qu'elles s'améliorent.

Perfectionnement d'autrui (PA)

Le **perfectionnement d'autrui** consiste à stimuler l'apprentissage et le perfectionnement des autres en assurant un encadrement officiel ou non officiel, en motivant, en gérant le rendement ou en assumant le rôle de mentor, de façon à combler les besoins actuels et futurs de l'employé et de l'employée, des collègues ou de l'organisation en matière de compétences. C'est créer un environnement où les membres du personnel se sentent à l'aise de mettre en valeur leurs connaissances et habiletés. Une telle compétence consiste également à stimuler la croissance des gens et ne se manifeste pas seulement chez ceux qui occupent officiellement des postes de direction.

N.B. Cette compétence vise l'acquisition de compétences comportementales, par opposition à la compétence Partage de l'expertise qui vise plutôt l'acquisition de savoirs techniques.

(Échelle de progression: depuis une orientation vers les tâches et l'acquisition des compétences vers un perfectionnement stratégique à long terme axé sur les compétences)

FACTEURS

1. **Encourage l'apprentissage et la croissance** : Contribue à la création d'un environnement favorable au perfectionnement et à l'apprentissage personnels et professionnels ou crée lui-même cet environnement.
2. **Prend des mesures afin d'augmenter l'efficacité d'autrui** : Comprend les besoins des autres, de même que leurs préoccupations professionnelles et personnelles. Facilite l'apprentissage, offre un enseignement pratique, son soutien et sa reconnaissance pour augmenter l'efficacité. Pose des questions, assure un suivi et utilise d'autres méthodes pour s'assurer que les gens ont bien acquis les nouvelles compétences.
3. **Encadre** : Crée un plan d'apprentissage qui s'adresse à chaque membre du personnel. Rassure et encourage les autres. Fournit de la rétroaction au moment opportun en mettant l'accent sur la façon de faire et non sur les aspects personnels; formule des attentes positives pour le rendement futur. Discute ouvertement et directement avec les autres de leur rendement et de leurs besoins de perfectionnement. Prend les mesures appropriées pour tirer le meilleur parti des points forts et trouver une solution aux facettes à améliorer.
4. **Offre des possibilités d'apprentissage dans le cadre d'affectations stimulantes ou exigeantes** : Évalue les compétences individuelles et donne des conseils concernant d'éventuelles affectations stimulantes selon les capacités de chacun, et qui offrent la possibilité, d'une part, d'apprendre en assumant de nouvelles responsabilités et, d'autre part, de tirer parti de ses erreurs pour apprendre. Voit à ce que les besoins futurs de l'organisation en ressources humaines soient satisfaits par des mesures prises actuellement.

5. **Comble les besoins de l'organisation en matière de compétences :** Comprend les besoins stratégiques de l'organisation en matière de compétences. Dans ce contexte, évalue les forces et faiblesses individuelles et suggère des méthodes pour améliorer ou développer les compétences requises. Prépare ou recommande des affectations appropriées, utiles et importantes, une formation régulière, des mutations et d'autres expériences professionnelles, qui visent à stimuler chez l'individu un apprentissage qui dépasse ses besoins et qui auront une incidence sur la direction générale ou sur la CFP dans son ensemble.

Leadership d'équipe (LE)

Le **leadership d'équipe** est l'aptitude à assumer un rôle de premier plan au sein d'une équipe ou d'un groupe et optimiser les qualités de tous pour réaliser de meilleurs résultats. Il est associé au désir d'être un meneur aux yeux des autres. Le leadership provient généralement, mais pas toujours, d'une personne occupant un poste d'autorité officielle.

(Échelle de progression: satisfaire aux besoins des membres de l'équipe, allant des plus simples aux plus complexes)

FACTEURS

1. **Exprime des attentes** : Exprime des attentes positives envers les autres, parle des membres du groupe de façon positive. Est convaincu qu'ils savent ce qu'ils font; démontre du respect à leur endroit. (Peut également déterminer l'ordre du jour et les objectifs de réunions, gérer le temps, attribuer des tâches aux membres du personnel, etc.).

Communique une orientation : Renseigne les autres sur les politiques, priorités, questions et événements d'importance. Informe de la situation les gens touchés par une décision, même si la communication de ces renseignements n'est pas obligatoire. S'assure que le groupe dispose de toute l'information requise. Explique au besoin les raisons qui ont motivé une décision.

2. **Encourage la participation de groupe** : S'intéresse avant tout à obtenir la participation de tous les membres du groupe. Résout les conflits, donne une rétroaction juste (individuelle ou collective), etc. Utilise diverses stratégies pour stimuler le moral et la productivité de l'équipe (activités visant à consolider le groupe, reconnaissance officieuse, décisions relatives aux affectations, formation polyvalente, et autres).
3. **Sollicite et valorise l'apport des membres du personnel** : Gère le processus d'interaction de groupe de façon à obtenir de nouveaux renseignements et de nouvelles idées. Cherche à apprendre des autres, particulièrement les subordonnés et les pairs. Sollicite des idées et des avis pour mieux formuler des décisions et des plans. Utilise les renseignements que lui fournit le groupe.
4. **S'occupe du bien-être du groupe** : Protège le groupe et sa réputation face à l'ensemble de l'organisation ou de la collectivité : obtient (ou indique) les effectifs, les ressources, les renseignements dont le groupe a besoin. S'assure que les exigences pratiques du groupe sont comblées. Cultive l'esprit de groupe.

Promeut l'efficacité entre les groupes : Utilise des stratégies pour promouvoir l'efficacité dans l'équipe ou le groupe, par exemple en prenant des décisions en collaboration avec d'autres secteurs de l'organisation et en partageant les ressources pour résoudre des problèmes mutuels.

5. **Se comporte comme un modèle, un leader charismatique** : S'assure, en créant un climat favorable, que les autres s'engagent à l'égard de la mission, des objectifs, du programme, du ton et de la politique préconisés par le leader. Donne l'exemple et incarne le comportement désiré. Démonstre un leadership marquant.

Communique une vision à long terme : Possède un charisme authentique, communique une vision à long terme qui déborde du cadre de l'équipe et engendre de l'optimisme, de l'enthousiasme et de l'engagement à l'égard de la mission et des valeurs de l'organisation.

Vision et harmonisation stratégique (VHS)

La **vision et l'harmonisation stratégiques** consistent à agir conformément à la vision de la CFP, notamment saisir le sens des tendances et des rapports mutuels entre les directions générales de la CFP, ses unités, ainsi que son environnement et sa clientèle.

(Échelle de progression: selon la portée de la perspective (locale par opposition à globale) et le degré de participation à la vision (harmonisation c. création de la vision)

FACTEURS

1. **Harmonise ses objectifs personnels à ceux de l'unité de travail** : Analyse et révise ses actions et les fait concorder avec les objectifs de l'unité de travail. Décide par lui-même de modifier l'orientation ou le cours de son propre travail.
2. **S'emploie activement au contrôle des tendances de l'environnement et à l'harmonisation à ces tendances** : Contrôle les initiatives stratégiques et les tendances qui se manifestent dans l'environnement de travail et améliore ses activités et ses opérations en conséquence. Exprime des idées sur l'avenir de son propre secteur par rapport au mandat, à la mission et aux valeurs de l'organisation.
3. **Crée des stratégies** : Crée les stratégies et les politiques grâce auxquelles son organisation réalise les objectifs et les priorités de la CFP. Assume la responsabilité des activités et des politiques de l'organisation.
4. **Suscite un engagement à l'endroit de la vision et des valeurs** : Engendre et inspire l'optimisme, l'enthousiasme et l'engagement à l'endroit de la vision et des valeurs, et des stratégies qui permettent de réaliser celles-ci.
5. **Crée la vision** : Crée la vision à long terme qui guidera l'organisation dans l'avenir. Crée un climat organisationnel qui favorise la concrétisation de la vision et du changement.

Communication interactive efficace (CIE)

La **communication interactive efficace** est l'aptitude à transmettre clairement de l'information (de façon orale, écrite ou par tout autre moyen) et à écouter activement les autres, en tenant compte de leurs points de vue afin d'offrir des réponses pertinentes. Cela suppose d'écouter, de comprendre et d'adapter son message et la livraison de celui-ci de façon efficace.

(Échelle de progression : la portée varie selon la sensibilité, la complexité et l'étendue du message)

FACTEURS

1. **Prête attention** : Est accessible et fait preuve de réceptivité. Écoute de façon active les autres (qu'il s'agisse d'une personne ou d'un groupe), prend des notes s'il y a lieu et peut répéter avec précision les points de vue exprimés.
2. **Clarifie et confirme la compréhension du message** : Voit activement à s'assurer que le message à transmettre a été saisi clairement: pose des questions pour vérifier s'il a bien compris. Est réceptif et répond d'une manière qui communique une compréhension claire de ce que les autres ont dit. Capte les signaux indirects qui reflètent les points de vue.
3. **Communique de manière efficace** : Présente les idées, les propositions, les concepts et d'autres renseignements de manière claire, efficace et enthousiaste. Démontre sa compréhension des préoccupations et enjeux affirmés. Partage de l'information ouvertement et directement afin d'aider les autres à prendre des décisions éclairées. Valorise et encourage sincèrement l'échange d'idées.
4. **Adapte ses communications en fonction du public visé** : Comprend les besoins sous-jacents du public visé, sait « lire entre les lignes » et prévoit les réponses. Adapte le niveau de langue, le style et le ton en fonction du public visé. Relève les stratégies de communications appropriées afin d'échanger avec autrui de manière claire et concise. Communique efficacement avec les gens à tous les échelons, à l'intérieur et à l'extérieur du ministère.
5. **Communique de manière à obtenir des répercussions maximales** : Recherche des possibilités et communique les messages clés de l'organisation dans l'environnement à la fois interne et externe. Promeut les intérêts de l'organisation par le biais de plans de communication stratégiques. S'adapte à divers publics et contextes, comme des présentations, des entrevues avec les médias, des délibérations avec des organismes de réglementation, et autres, et à un climat hostile ou accusatoire.

Pouvoir de persuasion/Influence (PPI)

La compétence relative au **pouvoir de persuasion/influence** suppose une volonté profonde de persuader, de convaincre, d'influencer ou d'impressionner les autres en vue d'obtenir leur adhésion ou leur appui à ses orientations. Cette compétence se fonde sur le désir d'exercer une influence préméditée sur les autres ou sur une situation, de créer une impression particulière ou d'amener les autres à adopter une ligne de conduite définie.

N.B. À ne pas confondre avec Gestion de l'action qui est plus spécifique à la gestion et au suivi des travaux, et à la conformité à des normes. Le *Pouvoir de persuasion* est une habileté personnelle, avec des applications générales, et avec un champ d'action plus large que la *Gestion de l'action*. D'une certaine manière, la *Gestion de l'action* présuppose une certaine dextérité en matière de persuasion.

(Échelle de progression : augmentation de la complexité de la stratégie d'influence)

FACTEURS

1. **Présente des arguments empiriques en vue de persuader** : Fait usage de persuasion directe dans une discussion ou une présentation (p. ex., fait appel à la raison, à des données; utilise des exemples concrets, des aides visuelles, fait des démonstrations, etc.). Négocie par la présentation de faits techniques.
Emploie divers moyens de persuasion : Utilise au moins deux moyens de persuasion distincts. Prépare quelque peu les données à présenter et combine informations factuelles, hypothèses, conséquences ou répercussions.
2. **Agit en mesurant les répercussions** : Adapte la présentation ou la discussion en fonction des intérêts et du niveau du public visé. Prévoit l'effet de ses paroles, de ses gestes ou d'autres détails sur l'auditoire. Peut faire une intervention saisissante ou inhabituelle bien planifiée afin d'obtenir une incidence précise.
3. **Prend des moyens multiples et adaptés en vue d'influencer** : Utilise au moins deux moyens ou un système en deux étapes en vue d'influencer, en adaptant le tout au public visé. Prévoit les réactions des gens et s'y prépare en conséquence. Cherche des situations où tout le monde sort gagnant.
4. **Exerce une influence par l'entremise des autres** : Fait appel à des spécialistes ou à d'autres ressources externes en vue d'exercer une influence. Peut former des coalitions politiques, organiser le soutien en coulisse à ses idées. Gère l'information en vue de produire des effets particuliers, utilise la « technique de processus de groupe » pour animer ou diriger un groupe. Exerce indirectement une influence.
5. **Utilise des stratégies d'influence complexes** : Utilise des stratégies d'influence complexes adaptées à des situations particulières (p. ex. utilisation d'une chaîne d'influence indirecte: « amener A à montrer à B une chose qu'il expliquera à C, et ainsi de suite »), structure des situations ou des emplois ou modifie la composition d'une organisation de manière à encourager le comportement désiré, etc. Utilise des manoeuvres politiques complexes pour atteindre un objectif ou produire un effet.

Souci du service à la clientèle (SSC)

Le **souci du service à la clientèle** implique un désir d'aider ou de servir les autres, de répondre à leurs besoins. Cette compétence signifie que la personne s'efforce de découvrir les besoins de la clientèle et d'y répondre. Elle cherche à axer ses efforts sur la création et le maintien de rapports productifs avec la clientèle. Par « clientèle », on entend les clients, les clientes et les intervenants et intervenantes internes et externes.

(Échelle de progression : selon le degré de participation et d'engagement personnels relativement à la clientèle)

FACTEURS

1. **Assure un suivi** : Donne suite aux demandes (renseignements et autres) et aux plaintes de la clientèle. Avise ces derniers de l'état d'avancement des projets, mais ne les interroge pas afin de déterminer les questions ou les problèmes.

Établit une communication claire : Maintient une communication claire au sujet des attentes réciproques et vérifie la satisfaction de la clientèle. Distribue tous les renseignements utiles à la clientèle. Crée des possibilités de fournir une rétroaction. Offre un service amical et courtois.

2. **Assume la responsabilité personnelle** : Considère qu'il est personnellement de son devoir de faire le suivi des problèmes en matière de service à la clientèle ou de corriger ces problèmes. Les corrige dans les meilleurs délais, sans adopter une attitude défensive. Se rend disponible, particulièrement lorsque le client ou la cliente traverse une période critique. Donne à la clientèle des moyens faciles de le rejoindre, ou peut passer du temps chez elle.

3. **Ajoute de la valeur** : Fait des efforts qui se démarquent pour ajouter de la valeur en offrant un meilleur service ou un supplément de service qui dépasse les attentes de la clientèle.

Se penche sur les besoins sous-jacents : Cherche de l'information sur les besoins réels et sous-jacents de la clientèle, qui s'ajoutent à ceux initialement exprimés, puis assortit ces besoins aux produits ou services offerts (ou personnalisés).

4. **Adopte une perspective à long terme** : Aborde les problèmes de la clientèle selon une perspective à long terme. Peut sacrifier des coûts immédiats au profit d'une relation à long terme. Recherche les avantages à long terme pour le client et la cliente. Fait fonction de conseiller de confiance.

5. **Défend les intérêts de la clientèle** : Se fait le porte-parole de la clientèle au sein de sa propre organisation en expliquant les avantages à long terme pour son organisation (c.-à-d. préserver des bonnes relations avec elle dans le futur) OU influence la direction afin qu'elle résolve des problèmes affectant la clientèle.

Travail d'équipe et coopération

Le *travail d'équipe et la coopération* désignent l'aptitude à travailler efficacement avec d'autres et optimiser les qualités des membres de l'équipe afin de contribuer à la réalisation d'objectifs collectifs. Cette collaboration avec autrui est tout aussi importante que l'aptitude à mener à bien des responsabilités individuelles. Elle exige le développement de rapports productifs et coopératifs au sein des équipes et à l'échelle du ministère (ou de l'organisme client), de manière à améliorer les possibilités de réussite tant pour l'organisation que pour les personnes concernées.

(Échelle de progression : détourne son attention de ses préoccupations personnelles pour s'occuper de l'équipe dans son ensemble)

FACTEURS

1. **Coopère** : Travaille avec l'équipe et accomplit exactement sa part du travail. Assiste aux réunions et comprend les avantages que procure la collaboration.

Participe activement : S'efforce de tenir tous les membres de l'équipe au fait des travaux du groupe. Partage ouvertement et activement toute l'information pertinente ou utile, notamment en portant l'information pertinente à l'attention des autres membres de l'équipe pour favoriser la réalisation des objectifs collectifs.

2. **Développe l'esprit d'équipe** : Fait preuve de respect envers les autres membres de l'équipe. Suscite des commentaires et des opinions au moment de l'élaboration de plans ou de la prise de décisions. Manifeste son soutien et son encouragement relativement à la contribution de tous les membres de l'équipe. Intervient de manière à créer un climat constructif et productif au sein de l'équipe. Appuie les décisions collectives. Prête main-forte au besoin lorsqu'il y a du travail à réaliser.
3. **Règle les conflits entre les membres de l'équipe** : Décèle les frictions ou les dissensions au sein de l'équipe. Tente de préserver des rapports de travail positifs. Favorise l'harmonie et l'établissement de consensus au sein du groupe, même sans être en position d'autorité. Prend les mesures qui mènent à une résolution avantageuse des conflits.
4. **Promeut l'équipe** : Vante les réalisations et les succès de l'équipe à l'intérieur et à l'extérieur du groupe. Crée et maintient un environnement qui encourage la conception de nouvelles idées. Stimule activement le moral et la productivité de l'équipe. Fournit des suggestions visant à éliminer les obstacles au rendement de l'équipe. Dirige activement les équipes ou les inspire sans tenter de les dominer.
5. **Intègre l'équipe dans le contexte organisationnel** : Tente activement de favoriser un esprit de coopération entre les divers membres d'un groupe et promeut le travail d'équipe au sein de son organisation. Encourage le partage de l'expertise entre les équipes afin d'offrir des services ou d'atteindre des résultats de qualité supérieure. Promeut la mise sur pied d'équipes dans l'organisation et en contrôle l'efficacité.

Engagement à l'endroit de l'apprentissage (EA)

L'**engagement à l'endroit de l'apprentissage** est la capacité de reconnaître ses propres forces personnelles et ses besoins en apprentissage et d'agir de manière à améliorer la performance et l'efficacité dans le cadre de son emploi actuel et de ses besoins futurs.

(Échelle de progression: selon le degré d'initiative personnelle en matière d'apprentissage et la portée de l'apprentissage)

FACTEURS

1. **Tire des leçons de ses erreurs** : Demande de l'aide ou des conseils pour des tâches précises. Tire des leçons des erreurs passées que les autres lui ont signalées.
2. **Se montre réceptif aux expériences et connaissances nouvelles** : Est ouvert à l'apprentissage. Fait preuve de curiosité en ce qui regarde les nouveaux développements dans les politiques, les concepts, les approches, les outils, les méthodes ou les technologies qui se rapportent à son travail.
3. **Se tient au courant dans son propre domaine de compétence** : Prend l'initiative de se tenir au courant des plus récents développements concernant les outils, méthodes ou technologies auxquels il a recours dans son travail en lisant, en parlant avec les autres, en participant à des cours ou en essayant de nouvelles approches.
4. **Gère son propre apprentissage** : Évalue ses lacunes personnelles et prend des mesures pour améliorer ses compétences et son rendement personnels. Assume la responsabilité de son perfectionnement professionnel et surtout, personnel. Crée un plan d'apprentissage pour combler les écarts de manière systématique. Demande de la rétroaction sur sa propre performance.
5. **Conserve une perspective d'apprentissage élargie** : Adopte une approche proactive en ce qui regarde l'apprentissage de nouvelles compétences de manière à améliorer sa performance individuelle et organisationnelle en s'inspirant des connaissances tirées d'une grande variété de sources.

Souci de l'ordre (SO)

Le **souci de l'ordre** reflète un besoin de maintenir ou d'accroître l'ordre dans l'environnement immédiat. Il traduit un besoin de veiller à ne pas déroger à des plans de mise en oeuvre et de travail personnel et de voir à ce qu'ils répondent aux normes requises en matière de qualité personnelle. Ce souci peut prendre différentes formes: contrôle ou vérification de son travail ou de l'information, insistance sur une définition claire des rôles et des fonctions, mise en place et maintien de systèmes d'information, de processus et de mesures. Il peut même inclure la vérification attentive des tâches et processus personnels et d'autrui ainsi que la mise en oeuvre de procédures afin de contrôler les résultats des tâches, affectations ou projets délégués.

Remarque: Dans un rôle de gestion, la compétence *Gestion de l'action* l'emporte sur celle du souci de l'ordre puisqu'elle suppose un tel souci.

(Échelle de progression : selon l'ampleur des répercussions sur les comportements organisationnels)

FACTEURS

1. **Conserve un milieu de travail organisé** : Organise et ordonne son travail, p. ex., en tenant des registres et des dossiers. Manifeste une telle attitude pas seulement en ayant un bureau en ordre, mais dans la réalisation même des activités quotidiennes. S'efforce de clarifier les choses - désire que les rôles, les attentes, les tâches et les données soient bien définis.
2. **Contrôle l'ordre de son propre travail et de celui des autres** : Contrôle la qualité de ses activités et de celles des autres afin de s'assurer du respect des procédures courantes. Contre-vérifie la justesse de l'information ou la précision d'autres chiffres et données. Voit à ce que son propre travail soit efficace et opportun.
3. **Contrôle les données, les fichiers ou les projets** : Contrôle la progression d'un projet par rapport aux étapes ou aux échéances définies. Vérifie les données, découvre les faiblesses ou les éléments d'information manquants et tente de trouver les données qui permettront d'obtenir une efficacité accrue. Recherche des moyens efficaces de modifier un projet afin d'atteindre des objectifs ou de respecter des délais. Se préoccupe de façon générale d'accroître l'ordre dans les systèmes existants. Dirige des groupes officiels et officieux et organise des rencontres individuelles afin de vérifier les progrès par rapport aux plans. Utilise avec circonspection les ressources disponibles.
4. **Élabore des systèmes et des processus de contrôle** : Met au point et utilise des systèmes de contrôle afin d'ordonner ou faire un suivi de l'information ou du rendement, p. ex., fait un suivi des activités, établit des processus de gestion du temps, affecte une personne au contrôle du système. Redessine les systèmes au besoin afin d'en assurer l'efficacité. Élabore Un cadre global pour le projet. Prévoit les obstacles. Définit les besoins en ressources et les répartit en conséquence.
5. **Maître** : Compétences spécialisées manifestes. Peut relever les défis les plus complexes, élaborer de nouvelles théories/démarches ou méthodes.

Flexibilité

La **flexibilité** est l'aptitude à modifier volontairement son comportement et ses opinions en réponse à de nouveaux renseignements, à l'évolution de la situation, ou à des cultures et des environnements différents. Elle correspond également à la capacité de s'adapter et de travailler efficacement quelles que soient les situations, avec des personnes ou des groupes divers.

(Échelle de progression: selon l'ampleur du changement et le degré de difficulté personnelle dans l'adaptation)

FACTEURS

1. **Reconnaît que la souplesse est nécessaire** : Comprend que les points de vue des autres sont aussi valides que le sien. Reconnaît que les gens sont différents et qu'ils ont droit à leurs opinions. Démontre une ouverture au changement.
2. **S'adapte à la situation** : Adapte sa propre démarche à la situation précise de façon à atteindre un résultat. Met en application avec souplesse les lignes directrices ou les procédures pour mener à bien son travail ou pour réaliser les objectifs organisationnels, tout en s'assurant de respecter les bonnes pratiques. Se remet des échecs éprouvés dans les activités ou les objectifs poursuivis et des imprévus. Fait preuve d'ouverture devant les nouvelles idées et est prêt à faire des essais.
3. **Est capable de réorienter rapidement l'objectif poursuivi et les activités en cours afin de répondre à des priorités changeantes** : Établit un ordre prioritaire efficace dans ses responsabilités de manière à répondre aux exigences et aux défis nombreux et diversifiés. Démontre une attitude positive lorsqu'il lui faut travailler dans des conditions mal définies ou changeantes. Apprend de nouveaux comportements afin d'accroître de façon continue son efficacité personnelle. S'adapte facilement à des changements plus permanents apportés dans les processus, les procédures, les méthodes, et autres, qui définissent son propre travail.
4. **Modifie les tactiques et fonctionne bien dans un environnement changeant** : Adapte ses stratégies, objectifs ou projets à long terme lorsque les prémisses initiales ne sont plus valides. Fonctionne efficacement dans des situations non structurées ou ambiguës. Soutient les changements principaux/fondamentaux et pertinents qui vont à l'encontre des modes de fonctionnement établis ou qui ne sont pas courants, et s'y adapte.
5. **S'adapte aux stratégies organisationnelles** : Apporte d'importants changements dans son organisation afin de répondre aux besoins d'une situation. S'adapte rapidement aux nouvelles orientations stratégiques pour répondre à un large éventail de situations, de gens et de groupes. Modifie efficacement l'ordre prioritaire et les stratégies connexes. Répond rapidement aux possibilités qui se dessinent et aux risques qui se posent.

Initiative (I)

L'**initiative** est l'aptitude à agir de manière à "démarrer" de son propre chef, concrètement et avec enthousiasme, des projets ou activités. Cette tendance chez une personne implique qu'elle recherche des occasions d'être à l'origine d'une action, qu'elle ne se contente pas de respecter les exigences explicites de ses responsabilités et qu'elle aborde son travail avec optimisme. Ces personnes sont des déclencheurs qui, aux niveaux les plus élevés de cette compétence, encouragent l'innovation.

Remarque : La compétence *Orientation vers la réussite* inclue la compétence *Initiative* dans plusieurs cas et ce, surtout si l'objectif poursuivi répond (essentiellement) à un besoin de satisfaction personnelle.

(Échelle de progression: selon l'ampleur et le calendrier des possibilités auxquelles on donne suite)

FACTEURS

1. **Relève les problèmes** : Soulève ou reconnaît les problèmes ou les possibilités, mais n'y donne pas suite.

Se penche sur les possibilités ou problèmes actuels : Quand c'est possible, se penche sur les possibilités ou problèmes actuels et recommande ou adopte les mesures qui s'imposent.

2. **Élabore des plans afin de corriger les possibilités ou problèmes actuels** : Formule des idées ou propose des mesures, puis élabore des plans pour obtenir les résultats souhaités. Détermine les ressources requises pour réaliser les objectifs du plan.
3. **Prévoit à court ou à moyen terme** : Prévoit et se prépare en vue d'une possibilité ou d'un problème particulier qui échappe aux autres. Élabore et met en oeuvre des plans novateurs et appropriés pour éviter un problème ou une crise.
4. **Adopte une perspective à long terme** : Élabore et met en oeuvre des mesures et des plans novateurs qui favoriseront le bon fonctionnement et la stabilité à long terme d'un programme ou d'une organisation.
5. **Prévoit le changement à venir comme une possibilité** : Réagit de manière créative au changement et adopte des mesures novatrices, uniques et de pointe, n'ayant jamais été utilisées au sein du ministère ou de la fonction publique.

Orientation vers la réussite (OR)

L'**orientation vers la réussite** se traduit par un souci du succès, ce qui motive souvent la personne à atteindre ou à surpasser une norme d'excellence. La norme sera un rendement personnel passé (effort d'amélioration), une mesure objective (orientation vers les résultats), le rendement des autres (compétitivité), des objectifs stimulants établis par la personne concernée, ou même quelque chose que personne n'a jamais réalisé (innovation). Les gens qui possèdent cette compétence sont souvent axés vers la réussite et tendent par conséquent à souvent entreprendre des activités pour la seule satisfaction personnelle qu'apporte la réalisation des résultats souhaités (succès). Au niveau le plus élevé, cette compétence peut entrer en contradiction avec le *Travail d'équipe et la coopération* et inclure souvent l'*Initiative*.

(Échelle de progression : selon l'intensité de l'engagement à l'endroit de l'excellence du rendement)

FACTEURS

1. **Désire bien faire son travail** : Tâche de bien faire son travail. Peut exprimer sa frustration à l'égard du gaspillage et de l'inefficacité (p. ex., rouspète contre le temps perdu et veut faire mieux), mais n'apporte pas d'améliorations précises.
2. **S'efforce d'atteindre des objectifs** : S'efforce d'atteindre les objectifs établis par la direction (p. ex., objectif budgétaire, objectif de rendement, gestion des processus, et autres). Poursuit des objectifs avec détermination et persévérance.
3. **Tente d'améliorer le rendement** : Utilise ses propres méthodes pour mesurer les résultats en fonction d'une norme d'excellence qui n'est pas imposée par la direction. Apporte des changements précis dans le système ou dans ses propres méthodes de travail pour améliorer la performance (p. ex., fait mieux, plus rapidement et efficacement à moindres coûts; améliore la qualité, la satisfaction de la clientèle, le moral), sans fixer de but officiel.
4. **Détermine ses propres normes d'excellence** : Se fixe des objectifs personnels qui dépassent les objectifs établis par la direction (réduction du taux d'absentéisme, maintien ou réduction des coûts, et autres) et qui, tout en repoussant vraiment les limites, ne sont pas irréalistes. Établit des mesures précises de rendement de base qui s'appuient sur des mesures du genre pour viser dans l'avenir une amélioration du rendement. À titre d'exemple, constate qu'au moment où il a pris les choses en main l'efficacité était de 20 p. 100, et qu'elle est maintenant de 85 p. 100. Avec le temps, applique de nombreuses mesures soutenues face à des obstacles pour atteindre un objectif.
5. **Prend des risques calculés en intrapreneuriat** : Fixe des objectifs ambitieux, mais réalisables pour lui-même et l'organisation. Prend des décisions, établit des priorités ou choisit des objectifs en se fondant sur des intrants et des extrants calculés. À titre d'exemple, tient explicitement compte des résultats bénéfiques possibles pour la CFP ou la fonction publique. Engage des ressources importantes ou consacre beaucoup de temps (devant l'incertitude) pour améliorer la performance, tenter quelque chose de neuf, atteindre un objectif stimulant tout en prenant des mesures pour réduire les risques encourus.

Confiance en soi (CS)

La **confiance en soi** consiste à croire en ses capacités d'accomplir une tâche ou de trouver un moyen efficace de résoudre un problème. C'est, en outre, se sentir apte à faire face à des situations de plus en plus exigeantes et avoir confiance en ses décisions, opinions ou actions.

Remarque : Le niveau élevé de la compétence de l'*Orientation vers la réussite* englobe la compétence de la *confiance en soi*.

(*Échelle de progression : selon le degré de « risque personnel »*)

FACTEURS

1. **Pense de façon indépendante** : Propose des actions même lorsque les autres sont en désaccord (sans toutefois les confronter), est capable de prendre des décisions raisonnables sans toujours demander l'avis des autres.
2. **Entreprend des activités avec confiance** : Entreprend une série d'activités représentant des défis typiques du travail avec aplomb. Travaille sans toujours avoir besoin de supervision, semble sûr de soi et se présente avec conviction.
3. **Fait montre de sa confiance en ses capacités à entreprendre des activités hors de la normale** : Se décrit publiquement comme une personne compétente, quelqu'un qui fait bouger les choses, un instigateur ou un initiateur. Affirme explicitement sa confiance en son propre jugement. Prend des mesures qui débordent de son cadre d'autorité officielle, mais qui sont malgré tout songées.
4. **Choisit les défis ambitieux** : Aime les tâches stimulantes, considère les défis avec plaisir. Recherche et obtient de nouvelles responsabilités. Parle ouvertement, au besoin, lorsqu'en désaccord avec la direction, la clientèle ou d'autres personnes en position de pouvoir, mais exprime son désaccord poliment, en émettant son point de vue clairement et avec confiance, même dans une situation de conflit.
5. **Se charge des situations extrêmement exigeantes** : S'oppose très honnêtement, parfois au risque de déclencher un conflit, à ses supérieurs ou à la clientèle, OU s'attaque volontairement à des tâches extrêmement exigeantes (c.-à-d. très risquées sur le plan personnel ou professionnel). À titre d'exemple, défend une opinion minoritaire lorsqu'elle est impopulaire. Prend des décisions ayant des conséquences importantes et positives pour l'organisation et les valeurs de la fonction publique soumises à l'examen du public.

Endurance/gestion du stress (EGS)

L'**endurance/la gestion du stress** consiste à adapter son comportement pour faire face aux situations stressantes, notamment les agents stressants mentaux (comme les contraintes de temps), et à maintenir son effort mental. Cette compétence comporte la capacité de récupération suite à un tel effort tout en conservant sa maîtrise de soi, sa concentration, son efficacité et les niveaux de sa productivité.

(Échelle de progression : en fonction de l'étendue avec laquelle la « provocation » est directement dirigée vers l'individu et des conséquences éventuelles)

FACTEURS

1. **Fonctionne bien dans les situations à faible niveau de stress** : Continue à fonctionner efficacement en dépit du stress continu de faible intensité.
2. **S'ajuste aux agents stressants temporaires** : Adapte son comportement de manière à résister aux situations stressantes de courte durée et à maintenir un niveau d'énergie élevé. Utilise des stratégies d'adaptation de courte durée. Garde la maîtrise de soi et son sang-froid dans des situations où ses opinions ou ses idées sont contestées ou rejetées.
3. **S'acclimate aux agents stressants prolongés** : Résiste aux effets d'un contact prolongé à un agent stressant en s'adaptant à la situation. Garde la maîtrise de soi lorsque soumis au stress et contesté par d'autres dans des situations qu'il n'a pas le pouvoir de résoudre. Avance des explications sur un ton calme et raisonnable.
4. **Utilise les techniques de gestion du stress** : Applique les techniques de réduction du stress comme la gestion du temps et l'établissement des priorités pour endurer un contact prolongé à de nombreuses situations stressantes. Crée un environnement et fixe des paramètres qui permettent de réduire efficacement, dans la mesure du possible, les effets du stress sur les autres. Prend des mesures positives pour calmer les autres en période de stress. Garde la maîtrise de soi lorsque contesté de façon non raisonnable et calme le provocateur.
5. **Maintient des niveaux d'énergie élevés lorsque aux prises avec des défis continus** : Maintient un jugement et un esprit de décision efficaces dans des situations délicates et très stressantes. Reconnaît ses propres niveaux de stress et la charge de travail écrasante et utilise des stratégies d'adaptation perfectionnées afin d'améliorer sa résistance au stress et de réduire la quantité de travail. Stimule les autres en conservant son énergie et son enthousiasme face aux difficultés et aux demandes prolongées. Fixe des paramètres dans l'environnement afin de réduire le stress.

Soutien des valeurs du ministère (SVM)

Le **soutien des valeurs du ministère**, en outre la diversité est l'aptitude à mettre en application, que ce soit par des gestes ou des paroles, les valeurs fondamentales de la Commission de la fonction publique. Cette compétence se manifeste par un comportement qui promeut les valeurs de la CFP et qui opte pour celles-ci plutôt que pour ses propres préférences.

(Échelle de progression: selon le degré d'harmonisation des valeurs d'une personne avec celles de l'organisation)

FACTEURS

1. **Sait reconnaître un comportement incompatible avec les valeurs du ministère :** Sait reconnaître que son comportement ou celui d'autrui est incompatible avec les valeurs du ministère. N'adhère pas forcément aux valeurs du ministère, mais évite toute transgression évidente.
2. **Comprend et respecte les valeurs du ministère :** Comprend les valeurs du ministère et les met en application en gestes et en paroles. Évalue constamment son comportement à la lumière des valeurs organisationnelles. Respecte les différentes façons de mettre les valeurs en application.
3. **Sert de modèle pour ce qui est de la mise en application des valeurs du ministère :** Aide les autres à comprendre l'importance des valeurs du ministère et l'équilibre qui existe entre elles. Crée et maintient un climat de confiance en respectant ses engagements. Donne l'exemple aux autres. Est reconnu pour servir de modèle en ce qui a trait aux valeurs du ministère et la diversité au sein de l'organisation. Inculque les valeurs aux autres.
4. **Reste fidèle à ses valeurs même s'il lui est difficile de le faire :** Prend des décisions qui soutiennent les valeurs organisationnelles et les maintient, même si elles sont impopulaires ou controversées. Maintient son soutien face à une opposition ou à une provocation importante de la part des autres. Maintient son engagement à l'égard des valeurs.
5. **Sert de modèle et offre un encadrement en ce qui a trait aux valeurs de la CFP :** Offre un exemple de souplesse dans un milieu de travail diversifié et encadre les autres afin qu'ils appuient les valeurs de la CFP et la diversité en milieu de travail. Maintient et engage du temps, des efforts et des ressources pour organiser ou diriger des programmes et des initiatives aptes à promouvoir les valeurs du ministère.

Leadership en matière de changement (LC)

Le **leadership en matière de changement** consiste à transmettre le message du changement dans ses propos et ses comportements et à créer un environnement qui amène les gens à changer. Cette compétence implique la capacité à gérer le changement, depuis les activités de communication et d'opérationnalisation du changement à la prise de mesures pour renforcer l'adoption de nouveaux modes de réflexion.

(Échelle de progression: s'étend de la communication du changement à la mobilisation des efforts pour le concrétiser)

FACTEURS

1. **Informe les autres des changements** : Transmet le message et les motifs du changement aux personnes concernées.
2. **Promeut une opinion positive du changement** : Promeut les avantages du changement et s'assure d'obtenir un engagement à l'endroit de nouvelles initiatives.
3. **Gère efficacement le processus du changement** : Gère efficacement le processus du changement en cherchant des possibilités et en élaborant des stratégies qui visent à éliminer les obstacles et la résistance au changement ainsi qu'à promouvoir le changement souhaité. Fait en sorte d'obtenir l'aide des autres pour mettre en oeuvre les changements.
4. **Crée un environnement favorable au changement** : Encourage les innovations. Promeut et maintient le changement. Obtient ou engage des ressources substantielles (humaines et financières) afin d'assurer le succès du changement.
5. **Maître** : Compétences spécialisées manifestes. Peut relever les défis les plus complexes, élaborer de nouvelles théories/démarches ou méthodes.

Établissement en réseaux (ER)

L'**établissement de réseaux** consiste à établir et maintenir des relations amicales et chaleureuses ou des réseaux de contacts avec des personnes qui jouent ou qui pourraient jouer un rôle utile dans la poursuite de ses propres objectifs professionnels.

Remarque: L'*Établissement de réseaux*, tel que le définit le présent dictionnaire, est une activité non centrée. Elle englobe la recherche d'un réseau de contacts sans qu'une activité ou un résultat précis et *immédiat* ne soit associé à l'interaction. C'est ce qui distingue cette activité d'autres compétences similaires comme l'*Établissement de partenariats avec la clientèle et les intervenants et intervenantes* et l'*Orientation vers le service à la clientèle*. Si ces deux dernières compétences se retrouvent dans un profil, l'établissement de réseaux est, quant à lui, présumé et optionnel.

(Échelle de progression: augmentation de l'envergure de l'activité et de l'horizon temporel)

FACTEURS

1. **Établit des contacts professionnels** : Maintient des relations de travail amicales avec les collègues ou la clientèle. Ce niveau implique des entretiens libres sur des questions professionnelles.
2. **Établit des contacts officieux** : Amorce des relations officieuses au travail, bavarde spontanément au sujet des enfants, des sports, des actualités, et ainsi de suite.
3. **Établit des rapports** : Établit et maintient des rapports avec un cercle étendu de collègues et de clients et clientes. Peut poursuivre des relations amicales avec des associés, des clients et clientes et autres par le biais de travail sur un comité ou un projet, ou d'activités sociales, etc. Fait un effort conscient pour établir des rapports à long terme.
4. **Établit un réseau de contacts** : Élabore et maintient un réseau concerté de relations avec la clientèle, les collègues à l'interne, les collègues dans d'autres organismes, et autres. Utilise ce réseau pour cerner des possibilités, recueillir des renseignements, demander des opinions sur des problèmes et maintenir ou améliorer son efficacité.
5. **Maître** : Compétences spécialisées manifestes. Peut relever les défis les plus complexes, élaborer de nouvelles théories/démarches ou méthodes.

Établissement de partenariats avec la clientèle et les intervenants et intervenantes (EPI)

L'établissement de partenariats avec la clientèle et les intervenants et intervenantes est l'aptitude à créer des relations à long terme ou continues avec la clientèle ou les intervenants et intervenantes (p. ex., une personne à l'intérieur ou à l'extérieur de la CFP ou une personne du gouvernement qui est touchée par nos activités). Ce type de relation est souvent le résultat d'une réflexion mûrie, où l'accent est mis sur la façon dont la relation est entretenue. Le respect envers l'individu est une facette inhérente à cette compétence.

(Échelle de progression : complexité accrue des activités visant à établir des relations)

FACTEURS

1. **Comprend l'importance de l'établissement de relations** : Perçoit l'établissement de relations avec la clientèle et les intervenants et intervenantes comme un élément clé pour assurer la réussite des initiatives.
2. **Repère et pressent les personnes-ressources parmi la clientèle et les intervenants et intervenantes** : Repère les personnes-ressources dans la CFP ou dans l'organisation de la clientèle avec qui il faut établir la relation. Échange librement de l'information avec la clientèle et les intervenants et intervenantes intéressés. Les informe des changements qui les concernent directement.
3. **Crée des occasions de développer les relations** : Communique régulièrement avec la clientèle et les intervenants et intervenantes, s'il y a lieu; maintient la relation même si aucun projet précis n'est en cours. Demande l'avis de la clientèle et des intervenants et intervenantes avant de prendre une décision finale. Relève les obstacles qui limitent le partenariat. Renseigne la clientèle et les intervenants et intervenantes sur le rôle, les politiques et les programmes de l'organisation. Tire profit des possibilités qui sont offertes de promouvoir auprès de la clientèle et des intervenants et intervenantes les produits et services de l'organisation.
4. **Organise la participation du personnel clé** : Repère le personnel interne dont l'expertise correspond aux besoins de la clientèle et des intervenants et intervenantes. Met le personnel en liaison avec la clientèle et les intervenants et intervenantes appropriés et coordonne les échanges. Surveille les relations. Élabore de nouvelles façons de rejoindre la clientèle et les intervenants et intervenantes, de les amener à donner leur opinion et de stimuler l'échange de renseignements.
5. **Crée des partenariats** : Crée des partenariats et maintient des relations et alliances stratégiques fondées sur une connaissance et une compréhension approfondies des rôles respectifs. Réunit divers groupes d'intervenants et intervenantes afin de favoriser une compréhension mutuelle et obtenir le consensus. Réduit les obstacles au partenariat. Joint ses efforts à ceux d'autres partenaires afin d'offrir des solutions gagnantes pour tous. Détermine stratégiquement des partenaires éventuels.

Prise de risques (PR)

La **prise de risques** est la volonté de poursuivre des possibilités qui peuvent se révéler avantageuses pour l'organisation, même si la situation comporte des risques de conséquences qui sont ou pourraient sembler négatives pour la personne ou l'organisation. Cette compétence englobe une évaluation rationnelle des avantages et des conséquences possibles qui découlent d'une décision d'agir conformément au résultat final calculé.

Remarque: Le niveau le plus élevé de la compétence *Orientation vers la réussite* englobe la prise de risques. Toutefois, l'inverse n'est pas nécessairement vrai: on peut prendre des risques sans être motivé par la réussite.

(Échelle de progression: accentuation du sérieux des conséquences pour la personne)

FACTEURS

1. **Examine la possibilité de faire quelque chose pouvant comporter des risques** : Est prêt à examiner la possibilité de se lancer dans des situations qui comportent des risques identifiables.
2. **Soutient les personnes disposées à prendre des risques** : Soutient ouvertement les autres lorsqu'ils prennent des risques calculés.
3. **Met en oeuvre des initiatives risquées qui ont été bien raisonnées** : Promeut et appuie des initiatives qui contiennent de réels éléments de risque. Applique de nouvelles idées et de nouvelles approches qui ajouteront probablement de la valeur, mais qui peuvent provoquer de la résistance. Assume la responsabilité du résultat des nouvelles démarches qui comportent des risques.
4. **Met en oeuvre des initiatives avec d'importantes retombées potentielles positives, mais également des possibilités élevées de conséquences graves** : Promeut et encourage, lorsque c'est justifié, des initiatives qui présentent d'importants avantages potentiels ainsi que des conséquences négatives perceptibles, ou fournit des ressources pour de telles initiatives en se basant sur les objectifs stratégiques de l'organisation et une évaluation raisonnable de la rentabilité. Prend des dispositions pour réduire les risques dans la mesure du possible par des stratégies de gestion des risques et des plans d'urgence.
5. **Maître** : Compétences spécialisées manifestes. Peut relever les défis les plus complexes, élaborer de nouvelles théories/démarches ou méthodes.

Partage de l'expertise (PE)

Par **partage de l'expertise**, on entend entre autres la motivation à élargir ou utiliser ses connaissances techniques ou spécialisées en la matière ou à partager avec autrui des connaissances d'ordre professionnel.

Remarque: Cette compétence ressemble beaucoup à celle intitulée *Perfectionnement d'autrui* ainsi qu'au niveau 2 de la compétence *Travail d'équipe et coopération* (partage de l'information). Elle concerne les personnes qui ne travaillent pas nécessairement au sein d'une équipe. La compétence *Perfectionnement d'autrui* tend à s'appliquer dans le contexte du développement des compétences comportementales.

(Échelle de progression : accentuation de la propension à partager les connaissances de spécialiste en la matière)

FACTEURS

1. **Applique les connaissances** : Met à profit son expertise technique et professionnelle dans son propre secteur de responsabilité. Répond aux questions qui lui sont posées. Transmet aux gens les éléments de compréhension courante sur des questions techniques.
2. **Fournit spontanément de l'information supplémentaire** : Ne se contente pas de répondre à une question, mais ajoute de l'information supplémentaire afin de mieux faire comprendre la question ou d'aider à influencer un client ou une cliente. Tente de trouver des réponses à des problèmes plus profonds, consacre du temps à aider les autres à résoudre des problèmes techniques.
3. **Fournit spontanément une aide d'expert** : Cherche des possibilités d'aider les gens qui éprouvent des problèmes reliés à leur travail ou qui veulent une amélioration de la performance technique. Met son expertise personnelle au profit des autres sans qu'on le lui demande. Agit à titre de consultant.
4. **Fait connaître la nouvelle technologie** : Fait connaître aux gens la nouvelle technologie ou les nouvelles méthodes; tente de faire accepter la nouvelle technologie au sein de l'organisation.
5. **Promeut la technologie à l'extérieur** : Trouve des moyens de communiquer les connaissances spécialisées hors de la CFP; fait paraître des articles dans des revues professionnelles ou techniques, donne des conférences, met le public en contact avec la nouvelle technologie ou les nouvelles techniques.

Compétences techniques

Les **compétences techniques** peuvent s'appliquer aux domaines techniques et professionnels suivants :

1. Compétences en informatique : capacité d'utiliser la technologie et les logiciels informatiques
2. Connaissance de la fonction publique et des systèmes de gestion des ressources humaines, matérielles et financières
3. Connaissance des concepts, des tendances, du cadre de travail et des technologies ainsi que de la gestion du système informatique
4. Connaissance des politiques et méthodes pertinentes
5. Connaissance des pratiques et techniques de gestion financière
6. Connaissance des pratiques et techniques de gestion des RH
7. Habiletés liées à la gestion de projets (connaissances des pratiques de gestion et des techniques de planification de projets)
8. Connaissance des méthodes de recherche ainsi que de l'analyse et des techniques statistiques
9. Connaissance de techniques d'enquête
10. Connaissance de la CFP (mandat, structure, principaux représentants, etc.) et de son milieu
11. Connaissance des lois et règlements particuliers
12. Compétences en communication écrite (application des règles de grammaire, de style, etc.)
13. Connaissance des techniques de gestion des dossiers
14. Connaissance des diverses techniques d'évaluation
15. Connaissance des procédures de sécurité et d'urgence
16. Connaissance des techniques de counselling - p. ex. orientation professionnelle, consultation psychologique, etc.
17. Habiletés liées à l'animation de groupes (connaissances des techniques d'animation de groupes)
18. Connaissance des pratiques de formation et de perfectionnement
19. Connaissances particulières au produit/service
20. Compétences en gestion du temps
21. Compétences en gestion du changement
22. Compétences en matière de gestion des conflits et de règlement des différends
23. Compétences en matière de négociation
24. Connaissance des techniques de présentation

FACTEURS

1. Connaissance de base du sujet et de la place qu'il occupe dans les activités de la CFP. Capable d'acheminer les gens vers la bonne source pour obtenir des renseignements plus détaillés.
2. Aptitude de base manifeste. Peut se débrouiller dans des situations directes qui présentent des problèmes limités. Aurait besoin d'orientation dans des situations plus complexes.
3. Aptitude solide et bonne connaissance pratique manifestes. Relève seule une vaste gamme de défis typiques.

4. Démonstre une connaissance et aptitude approfondies. Aborde des situations inhabituelles sans précédent clair; développe des améliorations aux approches et méthodes; et les intègre aux autres domaines de connaissances/spécialités.
5. Démonstre une aptitude d'expert. Peut aborder les défis les plus complexes, élabore de nouvelles théories/approches ou méthodes; est reconnue comme l'autorité interne ou externe en la matière.

DÉFINITION		Concentrer les efforts en vue d'obtenir des résultats de haute qualité qui sont conformes aux normes de l'organisation.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Satisfait à des normes préétablies	Dépasse les normes	Aide les autres à atteindre et à dépasser les normes	Améliore le rendement de l'organisation.	Établit les normes de rendement
<p>Démontre une compréhension des normes préétablies et travaille pour les atteindre.</p> <p>Termine l'attribution des tâches de façon rapide et efficace.</p> <p>Compare continuellement son rendement au travail en fonction des normes.</p>	<p>Définit des normes et des buts personnels ambitieux, mais réalistes.</p> <p>Évalue ses progrès personnels et adapte ses mesures afin d'atteindre et de dépasser les attentes.</p> <p>Entreprend et relève des défis importants.</p> <p>Essaie de nouveaux moyens de faire les choses tout en prenant des mesures pour réduire les risques.</p>	<p>Fait des efforts en vue d'améliorer l'efficacité des autres.</p> <p>Motive et encadre les autres pour qu'ils suivent son exemple d'excellence.</p> <p>Apporte des idées afin d'améliorer les méthodes et les résultats de travail.</p>	<p>Établit des objectifs très rigoureux, mais réalisables pour son propre secteur organisationnel.</p> <p>Évalue le rendement du groupe en fonction des objectifs et détermine les domaines d'amélioration.</p> <p>Améliore les processus de travail inefficaces.</p> <p>Utilise des approches de motivation positives, adaptées aux personnes et aux groupes diversifiés, afin d'aider le personnel à améliorer le rendement et à maximiser les résultats réalisés.</p> <p>Favorise la prise de risques responsable afin d'atteindre des résultats de haute qualité.</p>	<p>Veille à l'élaboration et à l'utilisation de critères objectifs servant à évaluer et à améliorer les processus et les résultats organisationnels importants.</p> <p>Veille à l'encouragement actif des idées en vue d'améliorer les résultats et de contenir les coûts.</p> <p>Joue un rôle majeur dans la définition des limites du risque acceptable, conforme à l'atteinte de résultats de haute qualité.</p>

Faculté d'adaptation

DÉFINITION		Adapter ses propres comportements afin de travailler de façon efficace et efficiente en fonction de l'information nouvelle, de l'évolution des situations et/ou des contextes différents. Comprendre et apprécier les points de vue variés.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Reconnaît la nécessité de s'adapter	S'adapte à la situation	S'adapte à des besoins très variés	Adapte ses plans et ses objectifs	Adapte les stratégies organisationnelles
<p>Exprime la volonté à faire les choses différemment.</p> <p>Comprend et reconnaît la valeur des autres points de vue et d'autres façons de faire les choses.</p> <p>Démontre une attitude positive face aux situations ambiguës ou changeantes.</p>	<p>Modifie son propre comportement ou son approche selon la situation.</p> <p>Applique les règles ou les procédures en faisant preuve de flexibilité tout en appliquant les valeurs de l'organisation.</p> <p>Adapte son comportement pour exécuter ses fonctions lors de situations changeantes ou diffuses.</p>	<p>S'adapte aux idées et aux initiatives nouvelles concernant une grande variété d'enjeux ou de situations.</p> <p>Soutien et s'adapte aux grands changements qui bouleversent les méthodes de fonctionnement traditionnelles.</p> <p>Adapte son style interpersonnel selon les personnes et les groupes dans un éventail de situations.</p> <p>Anticipe les changements et adapte ses plans et ses priorités selon ceux-ci.</p>	<p>Adapte les plans organisationnels ou de projets afin de satisfaire aux exigences et priorités nouvelles.</p> <p>Révisé les objectifs des projets quand les situations le demandent.</p> <p>Réagit rapidement aux opportunités et aux risques changeants.</p>	<p>Adapte les vastes macrostratégies, orientations, priorités, structures et processus organisationnels aux besoins changeants de l'environnement.</p> <p>S'adapte et maintient un rendement efficace en dépit des changements constants, des situations ambiguës et, parfois, du chaos manifeste.</p> <p>Passé facilement de la prise en compte des enjeux macrostratégiques à celles des détails critiques.</p> <p>Anticipe et tire profit des opportunités et risques qui se présentent.</p>
* La compétence « Faculté d'adaptation » est liée aux compétences « Engagement » et « Excellence en gestion » des Compétences clés en leadership du SCT.				

Raisonnement analytique

DÉFINITION		Comprendre une situation en la répartissant en composantes et en cernant les enjeux clés ou complexes sous-jacents. Organiser systématiquement et comparer les divers aspects d'un problème ou d'une situation afin de déterminer la relation de cause à effet et de résoudre les problèmes de façon saine et décisive.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Analyse les situations de base	Définit les relations clés	Analyse les relations complexes	Applique une analyse large	Applique une vaste optique tenant compte du système
<p>Répartit les situations directes en tâches ou en activités distinctes.</p> <p>Établit la distinction entre les renseignements nécessaires et les renseignements non pertinents.</p> <p>Recueille des commentaires ou des renseignements de différentes sources afin de parvenir à une conclusion.</p>	<p>Reconnaît les causes et les conséquences des mesures et des événements qui ne sont pas toujours évidentes.</p> <p>Détermine les principaux liens, modèles et tendances sur le plan des renseignements ou des données.</p> <p>Tire des conclusions logiques en fonction de l'analyse approfondie des renseignements.</p>	<p>Analyse les situations complexes, en les décortiquant selon leurs éléments constitutifs.</p> <p>Identifie les relations entre les situations qui ne sont pas reliées de façon évidente.</p> <p>Reconnaît et évalue plusieurs facteurs probables de causalité ou différentes façons d'interpréter l'information disponible.</p>	<p>Intègre l'information provenant de sources diverses, comprenant notamment un volume considérable de données.</p> <p>Prévoit plusieurs étapes lorsqu'il s'agit de prendre une décision sur la meilleure ligne de conduite à adopter, en prévoyant les résultats probables.</p> <p>Élabore et recommande un cadre stratégique fondé sur l'analyse des tendances nouvelles.</p>	<p>Évalue et soupèse un volume considérable d'information variée sur les différents systèmes et sous-systèmes qui constituent l'environnement de travail et influent sur cet environnement.</p> <p>Identifie les multiples relations et les diverses lacunes dans les processus, afin de définir les options et de tirer des conclusions.</p> <p>Réfléchir à l'avenir au-delà des structures organisationnelles, en soupesant différentes optiques lorsqu'il s'agit de définir les orientations ou de tirer des conclusions (par exemple en ce qui concerne les incidences sociales et économiques, les conséquences pour les partenaires, les intérêts des intervenants, les avantages à court et à long terme et les incidences nationales et mondiales).</p>
* La compétence « Raisonnement analytique » est liée à la compétence « Réflexion stratégique » des Compétences clés en leadership du SCT.				

Souci du détail

DÉFINITION		Démontrer le souci du travail bien fait, de l'uniformité et de la rigueur en vérifiant le travail, les renseignements, les rôles et les fonctions.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Reconnaît les renseignements évidents	Reconnaît les renseignements ambigus	Vérifie l'exactitude et la rigueur du travail des autres	Détermine les renseignements pertinents aux situations complexes	Établit des processus et élabore des systèmes de surveillance
<p>Dégage les principaux concepts et les principales idées en lisant des documents simples et directs.</p> <p>Examine son propre travail pour en vérifier l'exactitude et l'exhaustivité.</p> <p>Détecte les contradictions et les divergences qui indiquent un problème sur le plan de la qualité du travail.</p>	<p>Vérifie les suppositions et l'information avant de les accepter.</p> <p>S'adresse aux autres pour vérifier et examiner le travail.</p> <p>Examine tous les renseignements ou les aspects pertinents d'une situation avant de prendre des mesures ou des décisions.</p>	<p>Détermine les sources multiples et utilise diverses approches pour recueillir l'information.</p> <p>Examine le travail des autres pour en déterminer l'exactitude et la rigueur.</p> <p>Fait le suivi afin de s'assurer que les autres exécutent les tâches et respectent les engagements.</p> <p>Vérifie si le travail a été fait selon les procédures et les normes.</p>	<p>Établit une distinction entre les renseignements pertinents et non pertinents lors de la lecture de documents complexes.</p> <p>Établit les grandes lignes de la logistique et des détails d'une situation afin d'assurer une mise en œuvre sans heurts et parfaite.</p> <p>Détermine les subtilités des jugements rendus.</p>	<p>Cerne de façon constante tous les détails pertinents qui ne sont pas évidents dans des documents complexes et techniques.</p> <p>Exige des normes les plus élevées en matière de qualité pour son propre travail.</p> <p>Établit des processus pour assurer l'exactitude et la qualité des produits et des services offerts par sa propre équipe.</p>
*La compétence « Souci du détail » est utilisée pour démontrer toutes les quatre Compétences clés en leadership du SCT.				

Point de vue des activités

DÉFINITION		Utiliser et comprendre les enjeux, les processus et les résultats liés aux activités afin de rehausser le rendement des activités.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Démontre une compréhension de base des questions, des processus et des résultats liés aux activités	Formule des recommandations afin d'améliorer les activités	Élabore des stratégies liées aux activités	Élabore un plan stratégique	Place l'organisation pour un succès à long terme
<p>Démontre une compréhension de la façon dont ses propres responsabilités, activités et décisions sont liées au succès de l'activité.</p> <p>Démontre une connaissance pratique des produits, des services, des consommateurs, des fournisseurs de son propre secteur.</p>	<p>Offre des suggestions concrètes afin de réduire les coûts, d'améliorer la qualité ou les revenus pour des aspects des produits ou services clés dans son propre secteur.</p> <p>Identifie les nouveaux clients potentiels pour son propre secteur.</p> <p>Reconnaît la valeur de tous les principaux secteurs d'activités, évitant un préjugé de « secteur unique ».</p>	<p>Fait preuve d'une compréhension approfondie de la façon dont sa propre section ajoute de la valeur à l'organisation.</p> <p>Prend des décisions qui appuient clairement la stratégie en matière d'activités (p. ex., établir des analyses de rentabilité pour les décisions ou les actions, adopter un point de vue du marché).</p> <p>Formule des méthodes optimales pour améliorer les services ou les produits dans la section, tenir compte d'un point de vue général ministériel à plus long terme.</p> <p>Adapte la réalisation de vastes stratégies liées aux activités dans son propre secteur.</p>	<p>Fait preuve d'une compréhension approfondie pour un large éventail d'éléments des activités de l'organisme et des industries et partenaires auxquelles l'organisme participe.</p> <p>Intègre la compréhension des activités de l'organisme dans la planification et la prise de décisions stratégiques dans l'ensemble des fonctions ou des frontières des unités fonctionnelles.</p>	<p>Recherche de façon constante des idées afin de positionner l'organisme aux réussites à long terme.</p> <p>Échange de façon appropriée les coûts et inconvénients à court terme pour les recettes et les gains à long terme.</p> <p>Identifie les possibilités de percées qui rehausseront de façon importante l'efficacité des activités.</p>

Gestion du changement

DÉFINITION		Mettre en place et gérer la mise en œuvre des nouvelles approches, pratiques et procédures; ceci implique à informer et inspirer les groupes à appliquer les techniques et les stratégies de gestion du changement durant les transitions.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Informe les autres du changement	Facilite le changement	Gère le processus de changement	Harmonise les initiatives de changement aux objectifs de l'organisation	Est le champion du changement
<p>Identifie et accepte le besoin et les processus de changement.</p> <p>Explique le processus, les répercussions et la justification du changement aux personnes affectées par celui-ci.</p> <p>Incite les discussions sur les points de vue du changement.</p> <p>Précise les occasions et les conséquences potentielles des changements proposés.</p> <p>Explique comment le changement affecte les pratiques actuelles.</p>	<p>Demande aux autres leurs commentaires et rétroactions sur le changement qui affectera l'unité de travail.</p> <p>Partage ouvertement des renseignements sur les décisions et le changement de façon opportune.</p> <p>A le soutien pour les idées ou stratégies non traditionnelles ou novatrices.</p> <p>Fait participer les personnes touchées par le changement afin de rehausser leur compréhension et leur engagement.</p> <p>Identifie et aborde les motifs particuliers pour la résistance au changement des autres.</p>	<p>Adapte les priorités et réaffecte les ressources pour influencer sur le changement.</p> <p>Adapte les objectifs, les plans et les processus actuels ou en élaborer de nouveau afin de s'adapter efficacement au changement.</p> <p>Conseille les autres en vue de la résistance au changement.</p> <p>Fait le suivi des répercussions du changement, faire les ajustements nécessaires.</p> <p>Établit un partenariat avec les leaders du changement et les gestionnaires en planification, mettre en œuvre et évaluer les interventions afin d'améliorer le rendement de l'organisation.</p>	<p>Relie les projets ou les objectifs aux initiatives en matière de changements du ministère ou de la fonction publique et décrit les répercussions sur les objectifs opérationnels.</p> <p>Présente la réalité du changement et, avec le personnel, élabore des stratégies pour le gérer.</p> <p>Identifie les besoins futurs de changement qui feront la promotion des progrès vers les objectifs identifiés.</p>	<p>Communique personnellement une vision claire des répercussions du changement.</p> <p>Détermine et met en œuvre de vastes stratégies de changement afin d'atteindre les résultats désirés.</p> <p>Crée un environnement qui fait la promotion du changement ou de l'innovation ou qui le favorise.</p> <p>Partage et fait la promotion des efforts de changement dans toute l'organisation.</p> <p>S'assure que les stratégies communication sur les initiatives de changement soient mises en œuvre.</p>
* La compétence « Gestion du changement » est liée aux compétences « Engagement » et « Excellence en gestion » des Compétences clés en leadership du SCT.				

DÉFINITION		Déterminer les besoins actuels et futurs des clients et y répondre; assurer l'excellence du service pour les clients. S'engager à offrir un service qui satisfait ou dépasse les attentes des clients pour ce qui est de la qualité, la rapidité d'exécution, l'exhaustivité, le savoir/la compétence, la courtoisie, l'équité, etc.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Offre des services de qualité qui sont conformes aux lignes directrices et aux procédures pertinentes.	Assume la responsabilité de répondre aux attentes des clients	Prévoit, adapte et dépasse les attentes des clients	Améliore la prestation de service	Établit un partenariat avec les clients
<p>S'efforce de répondre aux attentes raisonnables des clients. Traite les clients avec le respect et la courtoisie.</p> <p>Établit et maintient des communications claires avec les clients au sujet des attentes mutuelles.</p> <p>Assure constamment des normes de services en atteignant les indicateurs établis de qualité du travail et la satisfaction du client.</p>	<p>Vérifie son propre travail pour y détecter des erreurs et les contradictions, et pour s'assurer qu'il est conforme aux lignes directrices, aux politiques et aux procédures pertinentes.</p> <p>Recherche les rétroactions immédiates du client afin de préciser et d'attester si les besoins ont été atteints et réglés de façon appropriée.</p> <p>Démontre un engagement pour la prestation de services de qualité et permet aux groupes clients de participer activement aux consultations sur les décisions le cas échéant.</p>	<p>Se rend pleinement disponible durant les périodes critiques du client.</p> <p>Fait des tentatives concrètes pour ajouter de la valeur aux clients en offrant de meilleurs services ou en offrant des services supplémentaires ou nouveaux dépassant ainsi les attentes du client.</p> <p>Connaît les activités des clients ou cherche des renseignements sur les besoins réels sous-jacents du client, en plus de ceux exprimés au départ.</p> <p>Cerne les incohérences possibles entre son propre travail et celles des autres, et prend des mesures appropriées.</p> <p>Harmonise les services aux objectifs généraux des clients.</p>	<p>Détermine les améliorations aux systèmes et aux processus en fonction de l'examen et de la validation des attentes et des commentaires des clients.</p> <p>Met en œuvre les approches relatives à la gestion de la qualité pour optimiser la satisfaction des clients et pour augmenter la qualité et la rapidité d'exécution du travail.</p>	<p>Élaborer et maintenir une relation stratégique avec les clients en fonction des connaissances et des compréhensions approfondies des affaires et des besoins des clients.</p> <p>Recherche les rétroactions et la participation continue du client.</p> <p>Prévoit les besoins et les plans futurs et agit de façon appropriée.</p>

Communication (verbale)

DÉFINITION	S'exprimer clairement lors de situations interpersonnelles ou de groupe et adapter le style et le contenu à chaque personne, à chaque auditoire et à chaque situation.			
GRADATION DE L'ÉCHELLE	Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.			
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Comprend et présente l'information de manière claire	Encourage les communications bilatérales	Adapte les communications	Transmet des messages de nature complexe	Communique stratégiquement
<p>Écoute activement afin de maximiser la compréhension.</p> <p>Communique d'une manière respectueuse et sensible.</p> <p>Présente des informations de manière logique, en formulant ses phrases adéquatement et en se servant d'un vocabulaire approprié.</p>	<p>Évoque les points principaux des autres et en tient compte.</p> <p>Incite les autres à exprimer leurs pensées et leurs idées en fournissant des rétroactions positives.</p> <p>Résume ou paraphrase le message transmis par d'autres afin de vérifier qu'il l'a compris et éviter d'avoir mal compris l'enjeu.</p> <p>Cherche des précisions sur les messages transmis par d'autres au besoin.</p>	<p>Lit les signaux et adapte les communications (p. ex., contenu, style et moyen) à des publics et des niveaux de l'organisation divers afin de maximiser la compréhension et l'acceptation des idées.</p> <p>Comprend les besoins, motivations, émotions ou préoccupations complexes ou sous-jacents des autres, et communique bien malgré la nature délicate de la situation.</p>	<p>Communique des questions complexes de manière claire et crédible à des publics très variés.</p> <p>Surmonte la résistance et obtient l'appui des autres pour des idées ou initiatives.</p> <p>Traite les questions difficiles sur place (p. ex., des fonctionnaires, des groupes d'intérêt ou les médias).</p> <p>Présente les idées de façon concise, logique et sans hésitation. Utilise les mots de façon efficace et précise. Fait preuve d'un certain flair dans l'expression des idées.</p>	<p>Analyse l'environnement afin d'obtenir des renseignements clés contribuant à l'élaboration de stratégies de communication.</p> <p>Utilise divers moyens et possibilités de communication afin de promouvoir le dialogue et le développement d'une compréhension commune.</p> <p>Communique judicieusement et à dessein pour atteindre des objectifs particuliers (p. ex., étude des « messages » optimaux et des calendriers de communication optimaux).</p>
* La compétence « Communication » est liée à la compétence « Engagement » des Compétences clés en leadership du SCT.				

Communication (écrite)

DÉFINITION		Transmettre et recevoir des renseignements clairement et correctement. Adapter le style et le contenu à chaque personne, à chaque auditoire et à chaque situation unique.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Comprend et présente les renseignements de manière claire	Cherche différentes perspectives	Adapte les communications	Transmet des messages de nature complexe	Communique stratégiquement
<p>Présente des informations de manière logique, en formulant ses phrases adéquatement et en se servant d'un vocabulaire approprié.</p> <p>Rédige de brefs messages factuels (p. ex., notes, courriels, lettres standards) de manière claire et logique, en respectant les règles de grammaire, d'orthographe et de ponctuation.</p>	<p>Évoque les points principaux des autres et en tient compte.</p> <p>Incite les autres à exprimer leurs pensées ou leurs idées en leur donnant des rétroactions positives.</p> <p>Suscite des commentaires ou des rétroactions sur l'information fournie.</p> <p>Cherche des précisions sur sa compréhension des communications des autres.</p> <p>Rédige des documents francs plus longs (p. ex., comptes rendus de réunions, directives) qui sont compréhensibles, mais concis, combinant les renseignements obtenus de diverses sources au besoin.</p>	<p>Adapte les communications (p. ex., contenu, style et moyen) à des publics et des niveaux de l'organisation divers afin de maximiser la compréhension et l'acceptation des idées.</p> <p>Rédige des documents fournissant des renseignements approfondis sur des questions particulières, incorpore des renseignements venant de sources multiples et ajoute des nuances importantes afin de faciliter la compréhension</p>	<p>Communique des questions complexes de façon claire et crédible avec des auditoires variés.</p> <p>Surmonte la résistance et garantit le soutien pour les idées ou les initiatives.</p> <p>Rédige des documents sur des questions complexes et hautement spécialisées (p. ex, vulgarise les renseignements techniques en les adaptant à un public général, au besoin).</p>	<p>Analyse l'environnement afin d'obtenir des renseignements clés contribuant à l'élaboration de stratégies de communication.</p> <p>Utilise divers moyens et possibilités de communication afin de promouvoir le dialogue et le développement d'une compréhension commune.</p> <p>Communique judicieusement et à dessein pour atteindre des objectifs particuliers (p. ex., étude des « messages » optimaux et des calendriers de communication optimaux).</p> <p>Rédige des messages stratégiques s'inspirant d'un point de vue général et ministériel, en présentant une position claire et précise, tout en démontrant une compréhension des besoins et des sensibilités d'une clientèle variée et des questions de nature délicate qui la concerne.</p>
* La compétence « Communication » est liée à la compétence « Engagement » des Compétences clés en leadership du SCT.				

DÉFINITION		Identifier les situations dangereuses ou potentiellement dangereuses et prendre les mesures appropriées pour assurer un environnement sécuritaire pour soi-même et les autres .		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Suit les lignes directrices sur la santé et la sécurité	Formule des recommandations pour optimiser un environnement sécuritaire et sain.	Fait la promotion d'un environnement sain et sécuritaire	Met en œuvre des politiques et des procédures en matière de santé et de sécurité	Élabore des stratégies en matière de santé et de sécurité pour l'ensemble de l'organisme
<p>Comprend et applique les règlements et les politiques sur la santé et la sécurité qui sont liées à son poste.</p> <p>Maintien ou met à jour les connaissances sur les problèmes de sécurité.</p> <p>Rectifie les conditions non sécuritaires dans le milieu de travail.</p>	<p>Recommande des mécanismes de sécurité améliorés le cas échéant.</p> <p>Détermine les conditions possiblement non sécuritaires dans le milieu de travail.</p> <p>Effectue une analyse pour éviter les dangers dans le milieu de travail.</p>	<p>Fait la promotion d'un environnement de travail soucieux de la sécurité.</p> <p>Remarque les situations possiblement dangereuses qui ne sont pas apparentes aux autres.</p> <p>Applique de façon constante les procédures en matière de sécurité et exige la conformité au règlement sur la santé et la sécurité.</p>	<p>Reconnait des éléments possiblement dangereux ou non sécuritaires dans systèmes et les procédures de travail, et corrige la situation.</p> <p>Insiste sur l'importance des questions en matière de santé et de sécurité en communiquant régulièrement la nécessité d'adopter des méthodes de travail sécuritaires.</p> <p>Mène des enquêtes rapides et exhaustives sur les incidents (y compris les quasi incidents), et est fermement engagé à découvrir les causes sous-jacentes et à les régler.</p>	<p>Met en œuvre des normes et des programmes de sécurité pour l'ensemble de l'organisme.</p> <p>Prend en compte les questions de sécurité et d'environnement au moment d'évaluer de nouvelles initiatives.</p> <p>Veille à l'élaboration de plans de prévention et d'urgence afin de maintenir la sécurité de l'organisation.</p>

DÉFINITION		Établir des relations de travail qui facilitent la prévention ou la résolution de conflits au sein de l'organisation. * Par conflit, on entend par différences perçues sur le plan des besoins ou réels, des valeurs ou des mesures à prendre entre les personnes ou les groupes.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Cerner les conflits	Résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent	Prévoir et résoudre les sources de conflits possibles	Introduire des stratégies afin de résoudre les conflits existants ou possibles	Créer un milieu où les conflits peuvent être résolus de façon appropriée
Reconnaît qu'il y a un conflit entre deux ou plusieurs parties. Porte le conflit à l'attention de la ou les personne(s) appropriée(s).	Travaille afin de prévenir les disputes en discutant avec les parties concernées, en gardant un esprit ouvert et en écoutant activement. Favorise la compréhension mutuelle en déterminant les domaines qui se chevauchent d'intérêts partagés de façon honnête, respectueuse et opportune.	Prévoit les conflits possibles et prend des mesures afin de les éviter ou de les réduire (p. ex., en encourageant et en appuyer les différentes parties à se rassembler pour tenter d'aborder le problème elles-mêmes). Recentre l'équipe sur le travail et les résultats finaux et non sur les problèmes de personnalité.	Fournit des consultations ou obtient la consultation ou la médiation aux personnes qui ont peu d'intérêts communs et qui ont des désaccords importants. Introduit des stratégies novatrices pour régler efficacement les conflits (médiation, collaboration, stratégies de « gains mutuels »).	Crée un milieu de résolution des conflits en prévoyant et en corrigeant les domaines où il peut y avoir des malentendus et où des conflits perturbateurs peuvent survenir. Emploie les conflits comme catalyseur de changements positifs. Fournit des conseils aux autres sur tous les aspects du spectre de résolutions des conflits, y compris le renvoi vers des services d'intervention neutre comme la médiation.

DÉFINITION		Déterminer et aborder les forces des individus, les besoins individuels en matière de perfectionnement ainsi que l'évolution de facteurs reliés au travail et à l'organisation en vue d'améliorer le rendement personnel et organisationnel et de favoriser un milieu d'apprentissage favorable.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Évalue et surveille son rendement afin de maintenir son efficacité	Cherche à améliorer son efficacité personnelle dans la situation courante	Recherche des possibilités d'apprentissage au-delà des exigences courantes	Harmonise son perfectionnement personnel avec les objectifs de l'organisation	Fait la promotion de l'apprentissage et du développement continu
<p>Saisit les occasions d'apprentissage et de perfectionnement continu.</p> <p>Évalue continuellement son rendement et demande l'avis des autres en vue de connaître ses points forts et ses points faibles, ainsi que les moyens pour s'améliorer.</p>	<p>Démontre un enthousiasme et une motivation afin d'apprendre, par diverses stratégies d'apprentissage (cours, apprentissage électronique, apprentissage par les pairs, mentorat, etc.).</p> <p>Tient compte et apprend de son rendement passé et de celui des autres, et l'examine en fonction des réussites ainsi que des défis.</p> <p>Essaie de nouvelles approches pour maximiser l'apprentissage dans la situation courante.</p> <p>Intègre tout nouvel apprentissage dans ses méthodes de travail.</p>	<p>Démontre la curiosité afin de faire avancer la compréhension individuelle au-delà des exigences immédiates.</p> <p>Se consacre activement à son autoperfectionnement continu (du point de vue technique et personnel).</p> <p>Accomplit des tâches lui permettant de développer ses aptitudes.</p>	<p>Établit ses objectifs d'apprentissage personnel en fonction de l'évolution des besoins du portefeuille ou de l'unité opérationnelle.</p> <p>Tire parti de tout changement organisationnel pour acquérir des compétences et des connaissances nouvelles.</p>	<p>Détermine les compétences et l'expertise future dont l'organisation aura besoin, et élabore et applique des plans d'apprentissage en conséquence.</p> <p>Évalue continuellement l'environnement de travail pour se tenir au courant des innovations dans le contexte général du travail.</p> <p>Harmonise l'apprentissage personnel avec les changements prévus de la stratégie organisationnelle.</p>

Créativité

DÉFINITION		Découvrir de nouvelles opportunités et des solutions aux problèmes en regardant au-delà des pratiques actuelles et en utilisant une pensée innovatrice.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Reconnait la nécessité d'adopter de nouvelles approches	Vise à améliorer les approches actuelles	Adopte des approches novatrices	Crée de nouveaux concepts	Favorise la créativité
<p>Remet en question la méthode traditionnelle et cherche des solutions de rechange.</p> <p>Démontre la volonté d'accepter les idées nouvelles et créatives des autres.</p>	<p>Analyse les points forts et les lacunes des approches actuelles.</p> <p>Modifie et adapte les méthodes et les approches actuelles pour mieux répondre aux besoins.</p> <p>Tient compte des approches antérieures au moment de déterminer de nouvelles stratégies.</p>	<p>Regarde au-delà de la façon traditionnelle de penser.</p> <p>Utilise les solutions existantes de façon novatrice pour résoudre les problèmes.</p> <p>Recherche les idées ou les solutions qui ont donné de bons résultats dans d'autres contextes et les appliquent à l'organisation.</p> <p>Intègre de nouveaux renseignements rapidement tout en envisageant différentes options.</p> <p>Recherche les conséquences à long terme des solutions possibles.</p>	<p>Crée de nouveaux modèles et de nouvelles méthodes pour l'organisation.</p> <p>Intègre et regroupe les principes pertinents dans une solution nouvelle dont on n'a jamais fait l'expérience.</p> <p>Trouve des solutions souples et adaptables, tout en respectant les normes professionnelles et organisationnelles.</p> <p>Prend des risques appropriés pour trouver, concevoir et mettre en œuvre des idées nouvelles et inhabituelles.</p>	<p>Favorise ou gère l'innovation.</p> <p>Envisage les objectifs ou les résultats du ministère de façon créative et réaliste.</p> <p>Crée un environnement qui favorise la créativité, la remise en question et l'expérimentation.</p> <p>Encourage la remise en question des approches traditionnelles.</p> <p>Parraine l'expérimentation afin de maximiser le potentiel d'innovation.</p>

Contrôle des situations difficiles

DÉFINITION		Garder son sang-froid et contrôler ses émotions lorsque confronté à l'opposition ou à l'hostilité des autres.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Réagit avec calme lors de situations chargées d'émotion	Prend des mesures positives pour calmer les autres	Montre un comportement efficace (lors)		
<p>Communique avec confiance et donne des explications avec calme afin d'atteindre les résultats désirés de façon raisonnable.</p> <p>Continue de fonctionner efficacement en gérant les stressors interpersonnels continus.</p> <p>Garde son sang-froid lors de situations au cours desquelles son opinion ou ses idées sont contestées.</p>	<p>S'efforce de calmer les autres parties (p. ex., écoute, démontre de l'empathie, paraphrase) et trouve des solutions efficaces ou acceptables.</p> <p>Prévoit les réactions négatives potentielles et adapte son approche à la situation.</p>	<p>Observe des conflits hostiles, négatifs ou potentiels, et joue un rôle de leadership afin de désamorcer la situation.</p> <p>Facilite la communication entre les parties afin de trouver un terrain d'entente pour la compréhension.</p>		

Fiabilité

DÉFINITION		Accomplir uniformément son travail de façon fiable et constante, tout en reconnaissant l'importance de la responsabilité personnelle et de l'engagement envers les collègues, les clients et l'organisation.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Accomplit uniformément son travail de façon compétente	Donne suite aux engagements	Reconnaît l'importance des responsabilités	Fait la promotion, donne l'exemple et démontre une éthique professionnelle fiable	
<p>Est ponctuel et digne de confiance. Exécute ses fonctions sous supervision minimale.</p> <p>Respecte uniformément les échéances et assure la qualité du travail. Peut gérer efficacement la charge de travail et demande de l'aide au besoin.</p> <p>Démontre une bonne fiche de présence; est conscient des répercussions des absences au travail sur les clients ainsi que sur les collègues.</p>	<p>Reste redevable et l'on peut se fier à lui pour respecter les échéances.</p> <p>Réagit aux attributions et aux demandes de tâches en faisant preuve de collaboration et de disponibilité.</p> <p>Démontre activement un engagement en maintenant un horaire de travail constant et en communiquant d'autres moyens pour avoir accès aux services lors de périodes d'absence prolongées.</p>	<p>Prend des décisions bien réfléchies.</p> <p>Reconnaît l'importance relative de certaines tâches et responsabilités et peut les prioriser afin de respecter les échéances.</p> <p>Démontre activement la fiabilité et l'importance du travail aux clients et aux pairs.</p> <p>Acceptes la propriété des projets; exécute ses fonctions de façon responsable.</p>	<p>Agit comme une ressource digne de confiance et exacte.</p> <p>Établit des relations de travail dignes de confiance avec les clients et les collègues.</p> <p>Agit d'une façon décisive et engagée afin de s'assurer que les objectifs clés sont réalisés à temps.</p> <p>Établit constamment des normes d'excellence tout en s'engageant envers des valeurs organisationnelles.</p>	

DÉFINITION		Prendre des décisions comportant divers niveaux de risque et d'ambiguïté en considérant les échéanciers et les impacts.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Prend des décisions fondées sur des règles bien établies	Prend des décisions fondées sur les règles d'interprétation	Prend des décisions sur des situations vagues	Prend des décisions complexes sur des situations hautement ambiguës	Prend des décisions à risques élevés dans des situations complexes et ambiguës
<p>Applique les directives et les procédures établies.</p> <p>Prend des décisions simples qui entraînent peu ou pas de conséquences en cas d'erreur en fonction de renseignements adéquats.</p> <p>Tient compte des exceptions en suivant des règles clairement précisées.</p> <p>Vérifie les décisions.</p>	<p>Est en mesure d'interpréter les directives et les procédures, en ayant à connaître des renseignements peu clairs ou manquants.</p> <p>Prend des décisions simples qui entraînent peu ou pas de conséquences en cas d'erreur en fonction de renseignements qui sont généralement clairs et adéquats.</p> <p>Tient compte des risques et des conséquences des mesures et/ou des décisions.</p> <p>Tente d'obtenir une orientation, au besoin, lorsque la situation n'est pas claire.</p>	<p>Applique des directives et des procédures qui laissent une place importante à la discrétion et l'interprétation.</p> <p>Prend des décisions en examinant plusieurs facteurs dont certains sont définis partiellement et ont trait à des renseignements manquants essentiels.</p> <p>Sollicite la participation des bonnes personnes au processus de prise de décisions, au besoin.</p> <p>Équilibre les risques et les incidences des décisions relativement à de multiples questions.</p>	<p>Prend des décisions complexes pour lesquelles il n'existe aucune procédure établie.</p> <p>Tient compte du caractère multiple des facteurs interreliés pour lesquels les renseignements sont incomplets et contradictoires.</p> <p>Élabore des solutions aux problèmes tout en reconnaissant les risques et les incidences pour l'organisation.</p> <p>Équilibre les priorités concurrentes pour l'élaboration des solutions.</p>	<p>Utilise des principes et des valeurs et faire preuve d'un sens des affaires éclairé.</p> <p>Prend des décisions à haut risque qui ont des conséquences importantes.</p> <p>Prend des décisions dans un environnement potentiellement volatil où l'importance accordée à un facteur peut changer rapidement.</p> <p>Prend des décisions avec assurance dans un environnement examiné de façon minutieuse par le public.</p> <p>Équilibre l'engagement à l'égard de l'excellence et le meilleur intérêt des clients et de l'organisation.</p>

Discrétion et tact

DÉFINITION	Faire preuve de sensibilité envers les comportements appropriés au moment de traiter avec les autres, ce qui comprend la capacité de parler ou d'agir sans offenser les personnes. Cela comprend d'être conscient du ton et de choisir avec soin ses mots tout en s'assurant que le message visé est clair, poli et facilement saisi.			
GRADATION DE L'ÉCHELLE	Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.			
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Fait preuve de respect et de courtoisie	Tient compte de multiples points de vue	Prévoit les situations et les gère		
<p>Respecte la diversité; comprend et apprécie les différences entre les gens.</p> <p>S'efforce d'établir et de maintenir constamment de bonnes relations avec les autres dans l'ensemble de l'organisation.</p> <p>Fait preuve de courtoisie, interagit positivement lorsque confronté avec les points de vue contradictoires des autres.</p> <p>Interagit de façon respectueuse en vue de maintenir la dignité des autres.</p> <p>Fait preuve de discernement et de bon sens dans les actions et les communications.</p>	<p>S'efforce activement de comprendre les gens et les données avant la prise de décisions et la mise à exécution de mesures concrètes.</p> <p>Utilise des approches multiples au moment de traiter avec les autres.</p> <p>Comprend la signification sous-jacente derrière certaines situations ou questions.</p> <p>Établit un rapport efficace aux gens qui ont des valeurs, des personnalités ou un contexte culturel différent; écoute et répond avec empathie.</p>	<p>S'occupe efficacement de situations tendues en prévoyant et en préparant des réponses.</p> <p>Favorise l'harmonie et le consensus en créant une atmosphère qui met les autres à l'aise.</p> <p>Gère de façon positive les situations personnelles difficiles ou délicates.</p> <p>Transmet des messages difficiles avec sensibilité afin de minimiser l'impact négatif sur les autres.</p>		

Application

DÉFINITION		Comprendre et appliquer les politiques régissant la mise en application afin de découvrir toute infraction à la loi, d'identifier les conditions ou les personnes responsables et de prendre des mesures appropriées.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Explique les politiques pertinentes régissant l'application	S'occupe des situations simples de non-respect	Mène une enquête sur les questions complexes de non-respect	Dirige les dossiers de poursuite	Prépare les présentations pour les cas extrêmement complexes pour les procédures judiciaires
<p>Démontre une connaissance des répercussions potentielles du non-respect et de la dérogation aux normes.</p> <p>Détecte et communique à son propre superviseur les cas évidents de non-respect.</p>	<p>Détecte et communique le non-respect aux échelons appropriés des installations des exploitants.</p> <p>S'occuper des problèmes de non-respect exigeant des mesures correctives directes.</p>	<p>Démontre des connaissances approfondies : des mesures de contrôle appropriées; des méthodes d'entrevue et d'enquête lors d'infractions; des techniques servant à recueillir des preuves utilisées lors de poursuites.</p> <p>Découvre la plupart des situations de non-respect et s'occupe de façon indépendante avec celle-ci.</p> <p>Demande des conseils sur des cas complexes de non-respect.</p> <p>Mène des entrevues et fait des enquêtes sur des infractions présumées.</p>	<p>Prendre des mesures allant jusqu'à tenter des poursuites contre des exploitants lors d'infractions répétées.</p> <p>Donne des conseils sur des causes plus complexes.</p> <p>Encadre les autres sur la préparation des causes devant les tribunaux.</p>	<p>Prépare des rapports pouvant être soumis à un avocat-conseil et comparaît à titre de témoin expert lors d'instances judiciaires.</p> <p>Donne des conseils lors de causes extrêmement complexes.</p>

DÉFINITION		Concevoir et mettre en œuvre des processus et des procédures en vue d'assurer l'enregistrement, le suivi et la gestion des recettes et des dépenses.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Démontre une compréhension et des capacités au niveau de l'initiation et, avec de l'aide, peut appliquer la compétence concernée dans quelques situations simples. Peut orienter les gens vers les sources appropriées de renseignements supplémentaires.	Démontre des connaissances et des capacités de base et, avec de l'aide, peut appliquer la compétence concernée dans des situations courantes qui présentent des difficultés limitées.	Démontre des connaissances et des capacités solides et peut appliquer la compétence concernée, avec peu ou pas du tout d'aide, dans la gamme complète des situations typiques. Nécessite de l'aide pour prendre en charge des situations nouvelles ou plus complexes.	Démontre des connaissances et des capacités avancées et peut appliquer la compétence concernée dans des situations nouvelles ou complexes. Guide les autres professionnels.	Démontre des connaissances et des capacités expertes et peut appliquer la compétence concernée dans les situations les plus complexes. Élabore des approches, des méthodes ou des politiques nouvelles dans le domaine. Est reconnu comme un expert, à l'interne ou à l'externe.
Démontre une compréhension des principes et des concepts de comptabilité de base (p. ex., composantes et objets des états financiers, grand livre général, et pratiques comptables généralement reconnues (PCGR). Développe une compréhension des méthodes, des processus et des cadres de contrôle interne.	Comprend les systèmes de comptabilité financière, les normes, les coûts, les processus et les pratiques du ministère et de l'organisation. Applique les PCGR, y compris la comptabilité d'exercice et la Stratégie d'information financière. Réalise des fonctions de traitement des transactions, comme les vérifications de crédit, le Processus RI, etc. Aide l'unité de travail à mettre en œuvre les cadres de contrôle interne.	Démontre une compréhension des liens relatifs aux finances, à la comptabilité et à l'établissement de rapports avec les collaborateurs. Reconnaît et mène une enquête sur les tendances ou les anomalies dans les renseignements financiers ou prévoit les conséquences possibles. Recommande des améliorations afin de maintenir l'exactitude et l'intégrité des transactions financières. Valide et fait le rapprochement des dossiers comptables du ministère et les comptes du grand livre général. Assume la responsabilité pour le paiement exact et opportun des factures, consigne les reçus et surveille les comptes.	Met en œuvre et surveille les systèmes, les processus et les pratiques de comptabilité financière du ministère ou de l'organisation. Offre des conseils stratégiques, fournit une orientation, et encadre les gestionnaires sur les pratiques de gestion des recettes, des dépenses et de l'encaisse. Coordonne la préparation de rapports financiers publics complexes (p. ex., les Comptes publics, les états financiers) Collabore avec les intervenants externes afin de mettre en œuvre les dispositions en matière de financement.	Évalue différents systèmes, processus et procédures de comptabilité et d'établissement de rapports. Conçoit des solutions de comptabilité analytique afin de régler les besoins uniques du ministère ou de l'organisation. Prévoit l'effet des nouvelles pratiques liées aux fonctions de contrôleur pour l'organisme. Élabore des processus et des lignes directrices afin d'appuyer les cadres opérationnels du ministère ou de mettre en œuvre des politiques et des règlements dans tout l'organisme. Conceptualise, élabore et met en œuvre des cadres d'opération pour l'organisme pour ce qui est de la comptabilité, de la gestion de l'information et du contrôle financier de l'organisme.

Favoriser l'apprentissage

DÉFINITION		Favoriser l'apprentissage en offrant un milieu favorable en apprentissage.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Améliore le processus d'apprentissage et le contenu	Facilite les activités d'apprentissage	Conçoit des méthodes ou des interventions d'apprentissage	Opérationnalise le cadre d'apprentissage stratégique	Favoriser l'apprentissage au sein de l'organisme
<p>Organise, à l'intention des animateurs ou des instructeurs, les guides, les notes, le matériel d'apprentissage et les médias pour qu'ils soient faciles à utiliser.</p> <p>Discute et examine les documents, les processus, les rôles et les responsabilités liées à l'apprentissage afin de déterminer les domaines ayant besoin de précisions.</p> <p>Fait référence à des ressources multiples afin d'améliorer les activités ou le matériel d'apprentissage.</p>	<p>Modifie les activités d'apprentissage pour les adapter aux besoins de l'apprenant dans le cadre d'une initiative ou d'un programme d'apprentissage plus vaste (p. ex., incorpore le contenu organisationnel aux activités d'apprentissage).</p> <p>Travaille avec les employés pour déterminer les domaines d'amélioration du rendement.</p> <p>Facilite les activités d'apprentissage.</p> <p>Évalue et donne des rétroactions et un encadrement relativement au rendement de l'employé lors des activités d'apprentissage.</p>	<p>Utilise des méthodes de formation variées, créatives et efficaces pour concevoir et élaborer des méthodes ou des interventions en matière d'apprentissage (p. ex., cours, activités d'apprentissage).</p> <p>Dirige des discussions sur le perfectionnement professionnel et la planification de carrière avec les employés.</p> <p>Applique un cadre pour favoriser le perfectionnement des employés.</p> <p>Établit un partenariat de soutien pour la formation.</p>	<p>Établit des objectifs d'apprentissage et la portée d'un programme d'apprentissage conforme au cadre d'apprentissage.</p> <p>Détermine les approches d'apprentissage efficaces et viables sur le plan économique.</p> <p>Supervise l'élaboration des méthodes ou des interventions en matière d'apprentissage.</p> <p>Conçoit des méthodes pour évaluer l'efficacité des programmes d'apprentissage.</p>	<p>Élabore un cadre d'apprentissage stratégique pour l'organisme qui traite des besoins opérationnels.</p> <p>Avisé l'organisation des futurs besoins généraux en matière d'apprentissage qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de l'organisation.</p> <p>S'assure que les politiques, les systèmes et les processus pour l'ensemble du système sont en place pour appuyer l'apprentissage continu et s'assurer qu'ils atteignent les résultats souhaités.</p> <p>Identifie les obstacles organisationnels à l'apprentissage ainsi que les approches en vue de les surmonter.</p>

DÉFINITION				
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Démontre une compréhension et des capacités au niveau de l'initiation et, avec de l'aide, peut appliquer la compétence concernée dans quelques situations simples. Peut orienter les gens vers les sources appropriées de renseignements supplémentaires.	Démontre des connaissances et des capacités de base et, avec de l'aide, peut appliquer la compétence concernée dans des situations courantes qui présentent des difficultés limitées.	Démontre des connaissances et des capacités solides et peut appliquer la compétence concernée, avec peu ou pas du tout d'aide, dans la gamme complète des situations typiques. Nécessite de l'aide pour prendre en charge des situations nouvelles ou plus complexes.	Démontre des connaissances et des capacités avancées et peut appliquer la compétence concernée dans des situations nouvelles ou complexes. Guide les autres professionnels.	Démontre des connaissances et des capacités expertes et peut appliquer la compétence concernée dans les situations les plus complexes. Élabore des approches, des méthodes ou des politiques nouvelles dans le domaine. Est reconnu comme un expert, à l'interne ou à l'externe.
Démontre une compréhension des principaux aspects de la loi, des politiques et des pratiques en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Effectue des transactions administratives de GRH limitées (p. ex., sélectionne des demandes d'emploi en fonction des exigences simples).	Démontre des connaissances de base sur certains de problèmes de GRH (p. ex., pratiques générales de dotation). Offre des renseignements de base sur la GRH aux autres. Effectue des composantes de transactions simples en GRH (p. ex., élaborer un énoncé des qualités). Détermine les répercussions immédiates sur les ressources humaines des modifications aux exigences actuelles des programmes.	Démontre l'expertise requise en GRH afin d'atteindre les résultats souhaités tout en reconnaissant les répercussions plus larges des RH (p. ex., reclassifier les postes en fonction des changements de la nature du travail, tout en respectant les droits et les besoins des titulaires). Applique des approches et des outils variés de GRH (p. ex., approches variées afin d'identifier les candidats compétents, de répondre aux besoins des employés, comme les heures souples, afin de gérer les heures supplémentaires). Détermine les solutions optimales aux programmes des RH relativement aux valeurs organisationnelles et aux exigences juridiques tout en évitant le respect aveugle aux règles ou aux procédures.	S'occupe des problèmes épineux de GRH (p. ex., questions complexes de relations avec les employés). Partage les renseignements, les problèmes de GRH les plus récents, les pratiques exemplaires. Détermine les répercussions à long terme des initiatives et des changements organisationnels sur les ressources humaines. Cherche à garantir l'intégration dans l'ensemble des fonctions des RH.	Joue un rôle de leadership dans l'élaboration d'initiatives ou de politiques nouvelles ou améliorées en GRH (p. ex., amélioration des stratégies de recrutement; planification améliorée de la relève). Détermine de nouvelles façons selon lesquelles les GRH peuvent appuyer la réalisation à long terme d'objectifs organisationnels. Prévoit et planifie les besoins futurs en ressources humaines en fonction de la vision et de l'orientation stratégique à long terme.

DÉFINITION		Localiser et recueillir des données auprès de sources appropriées et les analyser afin de préparer des rapports concis et pertinents qui résument l'information.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Suit les procédures de collecte d'information prescrites	Adapte la stratégie et l'analyse de la collecte d'information à la situation	Traite des renseignements complexes provenant de diverses sources	Tire des conclusions complexes axées sur des questions extrêmement spécialisées et techniques	S.O.
<p>Détermine les faits et les enjeux pertinents sous-jacents à un problème particulier.</p> <p>Détermine les renseignements nécessaires pour préciser une situation, terminer une affectation ou prendre une décision.</p> <p>Recense les sources de renseignements les plus utiles et les consulte pour satisfaire aux exigences de la tâche.</p> <p>Pose des questions directes aux personnes disponibles.</p> <p>Lit des textes relativement courts pour trouver un renseignement.</p> <p>Suit les méthodes prescrites de collecte de renseignements.</p>	<p>Reconnaît le besoin d'une approche modifiée à la collecte ou à l'analyse de données ou de renseignements.</p> <p>Obtient des renseignements plus complets et exacts en vérifiant des sources multiples.</p> <p>Démontre la curiosité pour rechercher l'information sous la surface.</p> <p>Accède à diverses sources de renseignement complémentaires en évolution rapide (p. ex., imprimé, en ligne, CD-ROM).</p> <p>Lit des textes plus complexes pour trouver un renseignement ou des textes plus simples pour en trouver plusieurs.</p> <p>Tire des conclusions de bas niveau.</p>	<p>Fait l'évaluation critique des sources de données pour déterminer leur fiabilité.</p> <p>Sait quand rechercher l'expertise afin de distinguer et de comparer l'information ou de préciser un problème.</p> <p>Maximise le potentiel de la technologie disponible afin de déterminer les renseignements pertinents.</p> <p>Traite rapidement un grand volume de renseignements et distingue les renseignements pertinents et non pertinents.</p>	<p>Extrait, résume et interprète efficacement les données provenant de sources multiples.</p> <p>Interprète les renseignements afin de tirer des conclusions logiques ou de déterminer les tendances ou les modèles importants.</p> <p>Examine avec tact et diplomatie afin d'obtenir les faits, quand d'autres hésitent à offrir des renseignements détaillés complets détaillés.</p> <p>Tire des conclusions complexes en utilisant des connaissances préalables générales et de l'information contextuelle.</p> <p>Aide les autres à distinguer et à comparer l'information critique.</p> <p>Lit et interprète des textes complexes et denses qui exigent l'utilisation de connaissances spécialisées et la capacité de se concentrer pendant une période prolongée.</p>	

DÉFINITION		Acquérir du soutien pour les idées, les propositions et les solutions et encourager les autres à prendre des mesures pour faire avancer l'atteinte des objectifs de travail.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Fait appel à la logique	Fait appel à l'intérêt des autres	Tire parti du succès	Établit des coalitions	Utilise l'influence stratégique
<p>Persuade en faisant appel à la logique.</p> <p>Utilise les faits et les renseignements disponibles dans une discussion ou une présentation pour persuader les autres.</p> <p>Présente l'information avec confiance.</p> <p>Utilise des exemples concrets pour faire valoir un point de vue.</p>	<p>Adapte le style de communication et les arguments pour faire appel aux besoins ou aux intérêts des autres.</p> <p>Prévoit les réactions des autres.</p> <p>Fait appel au compromis pour obtenir l'appui des autres.</p> <p>Tient compte du point de vue des autres au moment de formuler une justification persuasive.</p>	<p>S'appuie sur des initiatives organisationnelles fructueuses pour obtenir l'appui pour les idées.</p> <p>Prévoit les réactions des autres et fait font sur celles-ci afin de maintenir l'initiative et le soutien.</p> <p>Fait des efforts multiples et adaptés afin de persuader (p. ex., discussions de groupe et individuelles, présentations, démonstrations).</p>	<p>Suscite « en coulisse » le soutien pour les initiatives.</p> <p>Établit des coalitions de partenaire pour appuyer les propositions.</p> <p>Fait appel aux experts ou aux autres tiers afin d'exercer une influence.</p> <p>Suscite l'engagement ou le soutien des intervenants clés.</p>	<p>Utilise la compréhension des intérêts contradictoires pour manœuvrer avec succès en vue d'obtenir des résultats gagnants.</p> <p>Utilise les chaînes d'influences indirectes (p. ex., faire en sorte qu'A fait B, ce qui influencera C).</p> <p>Exerce une influence stratégique par les autres.</p> <p>Suscite des appuis en tirant profit de la compréhension des forces dynamiques multiples qui influent sur l'organisation.</p>
* La compétence « Influence » est liée à la compétence « Engagement » des Compétences clés en leadership du SCT.				

DÉFINITION		Utiliser des procédures adéquates afin de recueillir, organiser, extraire, maintenir et distribuer l'information.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
<p>Démontre une compréhension et des capacités au niveau de l'initiation et, avec de l'aide, peut appliquer la compétence concernée dans quelques situations simples. Peut orienter les gens vers les sources appropriées de renseignements supplémentaires.</p>	<p>Démontre des connaissances et des capacités de base et, avec de l'aide, peut appliquer la compétence concernée dans des situations courantes qui présentent des difficultés limitées.</p>	<p>Démontre des connaissances et des capacités solides et peut appliquer la compétence concernée, avec peu ou pas du tout d'aide, dans la gamme complète des situations typiques. Nécessite de l'aide pour prendre en charge des situations nouvelles ou plus complexes.</p>	<p>Démontre des connaissances et des capacités avancées et peut appliquer la compétence concernée dans des situations nouvelles ou complexes. Guide les autres professionnels.</p>	<p>Démontre des connaissances et des capacités expertes et peut appliquer la compétence concernée dans les situations les plus complexes. Élabore des approches, des méthodes ou des politiques nouvelles dans le domaine. Est reconnu comme un expert, à l'interne ou à l'externe.</p>
<p>Démontre une sensibilisation aux principaux types et sources de renseignements nécessaires pour effectuer son propre travail.</p> <p>Avec de l'aide, détermine les sources de renseignements les plus exactes et les plus fiables.</p> <p>Avec de l'aide, utilise les systèmes de gestion de l'information pour avoir accès et entreposer les renseignements fondamentaux.</p> <p>Avec de l'aide, consigne et assure une protection adéquate sur le plan de la sécurité et le maintien de l'information pertinente à son travail.</p>	<p>Applique les procédures de sécurité appropriées au moment de distribuer et d'entreposer les renseignements classifiés ou de nature délicate.</p> <p>Organise des renseignements exacts et fiables qui sont pertinents pour son travail de façon à les utiliser facilement plus tard.</p>	<p>Applique des méthodes et des pratiques afin de gérer le cycle de vie complet des renseignements, de leur création ou acquisition, jusqu'à leur élimination.</p> <p>Applique des procédures de sécurité et des politiques législatives appropriées au moment de gérer l'information.</p> <p>Fournit l'accès aux meilleures sources d'information disponibles publiées à l'externe et créées à l'interne et distribue le contenu dans toute l'organisation au moyen d'une suite d'outils d'accès à l'information.</p> <p>Démontre une compréhension du contenu et du format des ressources d'information, y compris de la capacité de les choisir, de les analyser et de les distribuer.</p>	<p>Applique les théories, les principes et les pratiques de gestion de l'information pour élaborer des solutions pratiques aux problèmes complexes.</p> <p>Démontre une connaissance approfondie du contenu et du format des ressources d'information, y compris de la capacité de les évaluer, de les choisir, de les analyser et de les distribuer de façon critique.</p> <p>Voit au respect du cycle de vie complet de la gestion de l'information.</p> <p>Assure le respect aux procédures en matière de sécurité et aux politiques législatives au moment de gérer l'information.</p>	<p>Conçoit et assure la mise en œuvre intégrée des programmes et des services de gestion de l'information dans divers médias.</p> <p>Donne des conseils sur les approches optimales de gestion de l'information afin d'appuyer les opérations et la prestation de programmes.</p> <p>Donne des conseils sur les approches optimales pour combler les lacunes entre les besoins actuels et futurs en matière de gestion de l'information de l'organisation.</p> <p>Élabore des politiques de gestion de l'information pour l'organisation au sujet des ressources d'information publiées à l'externe et créées à l'interne et donne des conseils sur la mise en œuvre de politiques.</p>

DÉFINITION	Sans y être incité, déterminer et traiter avec les enjeux de façon proactive et saisir ou créer des opportunités de résolution.			
GRADATION DE L'ÉCHELLE	Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.			
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Détermine les problèmes et les occasions	Adopte des mesures pour aborder les problèmes	Intervient rapidement en cas de situations urgentes	Agit en fonction de l'avenir	Encourage l'esprit d'initiative chez les autres
<p>Reconnaît les enjeux ou cerne les problèmes existant afin d'améliorer les processus ou les résultats.</p> <p>Propose des idées en vue de régler les crises ou les problèmes courants.</p> <p>Reconnaît de façon indépendante les possibilités. (Apprentissage et perfectionnement, comités, bénévolat, etc.).</p>	<p>Recherche des moyens de produire de meilleurs résultats ou d'offrir une valeur ajoutée.</p> <p>Adopte des mesures appropriées pour améliorer les processus ou les résultats.</p> <p>Adopte des mesures pour éviter un problème ou pour tirer parti d'une occasion.</p> <p>Recherche des affectations ambitieuses ou des responsabilités supplémentaires.</p>	<p>Intervient rapidement pour régler une situation d'urgence, en tirant parti des ressources appropriées et de sa propre expérience.</p> <p>Met en œuvre des plans d'urgence lorsque de situations urgentes surviennent..</p>	<p>Prévoit une occasion ou un problème particulier qui n'est pas évident pour les autres, et s'y prépare; prend des mesures appropriées et mettre en œuvre ces plans afin de créer des possibilités ou d'éviter une crise future.</p> <p>Définit et relève les défis de haut niveau qui offrent la possibilité d'améliorer l'expertise de l'organisation.</p>	<p>Favorise la promotion d'un environnement qui permet de prévoir les risques et/ou les occasions éventuels et d'agir en conséquence.</p> <p>Encadre les autres pour leur montrer comment reconnaître spontanément les possibilités qui s'offrent, et y donne suite correctement.</p> <p>Incite les autres à soutenir les efforts et les initiatives.</p>
* La compétence « Initiative » est liée aux compétences « Orientation stratégique » et « Excellence en gestion » des Compétences clés en leadership du SCT.				

DÉFINITION		Évalue les idées et l'information après avoir examiné la situation ou délibéré sur celle-ci de façon à atteindre une conclusion rationnelle fondée sur les valeurs et l'éthique de l'organisation.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
Traite des renseignements simples	Traite des renseignements complexes	Traite des renseignements complexes généraux	Prend des décisions, formule des recommandations sur des questions stratégiques multidimensionnelles	Gère des questions macrostratégiques
<p>Reconnaît les informations qui sont pertinentes, détermine et évalue les options disponibles et choisit la meilleure réponse.</p> <p>Fait une analyse en se fondant sur les faits réels plutôt qu'en faisant référence aux points de vue répandus ou aux interprétations.</p> <p>Se fonde sur son expérience passée au moment de prendre des décisions réfléchies et opportunes.</p> <p>Assure la confidentialité des renseignements de nature délicate.</p> <p>Détermine les solutions optimales.</p>	<p>Détermine les problèmes en fonction d'un éventail de facteurs, dont la plupart sont clairs.</p> <p>Envisage le pour et le contre ainsi que les risques en cause en fonction des pistes d'actions avant de prendre des décisions.</p> <p>Veille à obtenir l'information, les points de vue et les idées des autres et à en tenir compte avant de prendre un engagement ou des décisions (vérifier les suppositions en fonction des faits).</p>	<p>Identifie les problèmes en fonction d'un large éventail de facteurs, dont bon nombre peuvent être ambigus ou difficiles à définir.</p> <p>Comprend et reconnaît les répercussions à long terme des recommandations, des décisions, des positions et des approches qui peuvent ne pas être évidentes.</p> <p>Fournit de façon stratégique de nouveaux renseignements ou de nouvelles données aux décideurs ou aux intervenants clés afin de leur permettre de mieux comprendre et de prendre des décisions.</p>	<p>Démontre une grande compréhension des relations dynamiques, des points de vue et des programmes, explicites et implicites, des intervenants clés.</p> <p>Tient compte de la situation, des questions et des personnes en jeu, du point de vue général de l'organisation ainsi que des répercussions à court et à long terme des décisions.</p> <p>Formule des recommandations afin de s'occuper des situations complexes pour lesquelles il n'existe aucun précédent connu.</p> <p>Tient compte d'une multitude de facteurs interreliés pour lesquels les renseignements sont incomplets et contradictoires.</p> <p>Équilibre les priorités concurrentes pour l'élaboration des solutions.</p>	<p>Maintient un point de vue stratégique large tout en s'occupant de détails importants.</p> <p>Cerne des solutions en fonction de facteurs multiples, complexes et souvent contradictoires.</p> <p>Crée un milieu qui favorise la possibilité de faire des commentaires à l'organisation sur la nature du ou des problèmes et de trouver des solutions appropriées.</p>

DÉFINITION		Comprendre et utiliser les lois, les politiques, les procédures ou les normes pertinentes pour accomplir son travail.		
GRADATION DE L'ÉCHELLE		Augmentation de l'étendue, de la complexité et de la profondeur de la compréhension et l'engagement en vue d'aborder et de modéliser les défis éthiques dans le milieu de travail.		
INDICATEURS DE COMPORTEMENT				
<p>Démontre une compréhension et des capacités au niveau de l'initiation et, avec de l'aide, peut appliquer la compétence concernée dans quelques situations simples. Peut orienter les gens vers les sources appropriées de renseignements supplémentaires.</p>	<p>Démontre des connaissances et des capacités de base et, avec de l'aide, peut appliquer la compétence concernée dans des situations courantes qui présentent des difficultés limitées.</p>	<p>Démontre des connaissances et des capacités solides et peut appliquer la compétence concernée, avec peu ou pas du tout d'aide, dans la gamme complète des situations typiques. Nécessite de l'aide pour prendre en charge des situations nouvelles ou plus complexes.</p>	<p>Démontre des connaissances et des capacités avancées et peut appliquer la compétence concernée dans des situations nouvelles ou complexes. Guide les autres professionnels.</p>	<p>Démontre des connaissances et des capacités expertes et peut appliquer la compétence concernée dans les situations les plus complexes. Élabore des approches, des méthodes ou des politiques nouvelles dans le domaine. Est reconnu comme un expert, à l'interne ou à l'externe.</p>
<p>Démontre la connaissance des lois, politiques, procédures et normes.</p> <p>Applique des aspects limités des politiques et des procédures, avec un encadrement, lors de situations limitées et simples.</p> <p>A accès aux politiques et aux procédures pertinentes afin d'obtenir des détails particuliers.</p>	<p>Démontre une connaissance des causes de jurisprudence clés.</p> <p>Applique les lois, politiques, procédures et normes pertinentes, avec un encadrement, lors de situations simples.</p> <p>Démontre une compréhension générale du mode d'élaboration des lois pertinentes, ainsi que de leurs structures et de leurs sections générales, et de leur administration.</p>	<p>Comprend et applique toutes les lois, politiques, procédures et normes pertinentes dans des situations qui nécessitent l'interprétation des normes.</p> <p>Avec un encadrement, applique les lois, politiques, procédures et normes dans des situations qui présentent des défis uniques.</p> <p>Suggère des modifications afin d'améliorer l'efficacité des politiques, procédures et normes.</p>	<p>Applique les lois, politiques, procédures et normes dans des situations nouvelles ou uniques pour lesquelles il faut prendre en compte de multiples interprétations et mesures.</p> <p>Tient compte des lois, politiques, procédures ou normes pertinentes dans d'autres domaines.</p> <p>Donne des conseils aux pairs sur des questions complexes.</p> <p>Remet en question l'interprétation des normes, lois, politiques, procédures ou normes existantes afin d'assurer l'application optimale de l'intention de la loi, de la politique, etc.</p> <p>Fait l'ébauche de politiques, procédures ou normes qui traitent de questions complexes.</p>	<p>Résout d'importants problèmes complexes mettant en cause les lois, les politiques, les procédures ou les normes.</p> <p>Démontre une compréhension approfondie des aspects les plus complexes et obscurs des lois, des politiques, etc.</p> <p>Fait l'ébauche de lois, politiques, procédures ou normes novatrices en faisant participer de multiples intervenants.</p>