



IT Community
HR Framework Project
Projet de cadre de RH
de la communauté de la TI

Dictionnaire des compétences comportementales

Bureau de gestion du changement
(BGC)
janvier 2006

En quoi les compétences consistent-elles?

Les compétences sont des aptitudes, des techniques, des connaissances, des motivations ou des traits de personnalités *observables* et *définis en fonction des comportements* à adopter pour offrir un rendement professionnel *fructueux*. La notion de compétences n'est pas nouvelle. Ce qui est nouveau, c'est le fait de les intégrer dans l'ensemble des fonctions de gestion des ressources humaines.

Comment les compétences sont-elles structurées?

On définit toutes les compétences du dictionnaire. Chaque compétence fait également l'objet d'un barème d'aptitudes qui tient compte de l'ensemble des compétences. La plupart des barèmes d'aptitudes comportent cinq niveaux. Chaque niveau d'aptitude est décrit en fonction d'indicateurs comportementaux. À chaque niveau du barème, les comportements ne sont pas absolus; on pourrait en donner d'autres exemples. Chaque barème de compétences est cumulatif; autrement dit, même si on ne reprend pas, aux niveaux supérieurs, les comportements des niveaux inférieurs, ils sont quand même pertinents.

À quoi sert ce dictionnaire?

Le contenu de ce dictionnaire représente les compétences comportementales ou non techniques qui s'appliquent aux emplois dans la fonction publique fédérale. On peut se servir de ce dictionnaire pour exercer différentes activités, dont le recrutement et la dotation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, de même que la gestion du rendement. Pour chaque poste, on choisit les compétences et l'apprentissage des aptitudes qui sont le plus importants pour l'excellence du rendement.

Table des matières

Automotivation.....	1
Adaptabilité.....	2
Raisonnement analytique.....	3
Leadership en matière de changement.....	4
Orientation client.....	5
Communication.....	6
Gestion des conflits.....	7
Apprentissage continu.....	8
Créativité.....	9
Prise de décisions.....	10
Développement des autres.....	11
Incidence et influence.....	12
Initiative.....	13
Création de réseaux de contacts et établissement de relations.....	14
Connaissance de l'organisme et du contexte.....	15
Partenariat.....	16
Planification et organisation.....	17
Gestion des risques.....	18
Intendance des ressources.....	19
Gestion du stress.....	20
Travail d'équipe.....	21
Leadership d'équipe.....	22
Valeurs et éthique.....	23
Vision et réflexion stratégique.....	24

Automotivation

Consacrer ses efforts à l'atteinte de résultats de qualité supérieure, conformément aux normes de l'organisme.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Tâche de répondre aux attentes professionnelles</i>	<i>Respecte constamment les attentes établies</i>	<i>Dépasse les attentes établies</i>	<i>Recherche des défis de taille</i>	<i>A le souci de l'excellence à un niveau organisationnel</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tâche de répondre aux attentes établies et de soutenir le rendement actuel. ▪ Envisage des moyens pour améliorer le rendement et les résultats afin de répondre aux attentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répond constamment aux attentes établies grâce à son engagement personnel. ▪ Définit sa propre norme d'excellence et mesure les résultats des tâches personnelles par rapport à ces normes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tâche de dépasser les attentes actuelles et d'améliorer les résultats de son rendement personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche des défis de taille, hors de la portée actuelle de ses fonctions. ▪ Tâche de travailler à de nouveaux projets ou à de nouvelles affectations apportant une valeur ajoutée, sans nuire aux obligations de rendre compte actuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitue un modèle d'excellence et encourage ses collègues au sein de l'organisme à suivre son exemple.

Remarque : La compétence « automotivation » est liée à la compétence « personnalité », qui est pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Adaptabilité

Gérer et adapter ses comportements personnels pour travailler efficacement à la lumière de l'information nouvelle, de l'évolution de la situation et/ou d'un contexte différent.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Reconnaît que la situation changera</i>	<i>Adapte sa méthode de travail à chaque situation</i>	<i>S'adapte à différents changements</i>	<i>S'adapte aux changements vastes, complexes et/ou fréquents</i>	<i>Adapte les stratégies organisationnelles</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprend, accepte et reconnaît l'importance d'autres points de vue. ▪ Accepte que la situation évolue. ▪ Montre qu'il ou elle est disposé(e) à faire l'essai de nouvelles méthodes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapte sa méthode de travail personnelle aux besoins des situations différentes ou nouvelles. ▪ Demande des lignes directrices pour adapter son comportement aux besoins d'une situation nouvelle ou différente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'adapte aux idées et aux initiatives nouvelles pour différents enjeux ou dans différentes situations. ▪ S'adapte aux changements apportés aux processus, aux procédures, aux méthodes, et ainsi de suite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutient publiquement les changements majeurs ou essentiels qui laissent entrevoir la possibilité d'améliorer les méthodes d'exploitation établies et s'y adapte. ▪ S'intéresse aux possibilités de changement afin d'améliorer les processus de travail, les systèmes, et ainsi de suite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apporte des adaptations importantes ou à long terme au sein de l'organisme pour répondre aux besoins de la situation. ▪ Offre un rendement efficace malgré le changement continu, l'ambiguïté et, parfois, le chaos apparent. ▪ Assure rapidement la transition entre les enjeux macrostratégiques et les détails essentiels.

Remarque : La compétence « adaptabilité » est liée à la compétence « souplesse de comportement », qui est pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Raisonnement analytique

Comprendre l'information, établir des liens et analyser cette information pour connaître les enjeux, recenser les options et appuyer la prise de décisions judicieuses.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Analyse l'information et en fait la synthèse</i>	<i>Définit les relations essentielles</i>	<i>Analyse les relations complexes</i>	<i>Se consacre à une analyse globale</i>	<i>Applique un point de vue tenant compte de l'ensemble des systèmes</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décortique les problèmes concrets et en fait une synthèse succincte. ▪ Réunit l'information à partir de différentes sources. ▪ Établit les liens entre les situations et l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établit des rapprochements, des habitudes ou des tendances dans l'information disponible. ▪ Définit l'effet potentiel des tendances ou des activités. ▪ Tire des conclusions logiques, en proposant des options et en faisant des recommandations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse les situations complexes, en les décortiquant selon leurs éléments constitutifs. ▪ Reconnaît et évalue plusieurs facteurs probables de cause à effet ou différentes manières permettant d'interpréter l'information disponible. ▪ Établit des rapprochements entre les situations qui ne comportent pas de liens évidents. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intègre l'information provenant de différentes sources, ce qui fait souvent intervenir un volume considérable d'information. ▪ Réfléchit aux différentes étapes avant de prendre une décision sur la meilleure ligne de conduite à adopter, en prévoyant les résultats probables. ▪ Élabore et recommande une politique cadre d'après l'analyse des tendances nouvelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établit différents liens et recense les diverses lacunes dans les processus afin de définir des options et de tirer des conclusions. ▪ Adopte un point de vue valable pour l'ensemble des systèmes, en évaluant et en mettant en équilibre un volume considérable d'information variée sur les différents systèmes et sous-systèmes constituant l'environnement de travail et influant sur cet environnement. ▪ Réfléchit à l'avenir en dehors des structures organisationnelles, en mettant en équilibre différents points de vue lorsqu'il s'agit d'adopter une orientation 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).

Remarque : La compétence « raisonnement analytique » est liée à la compétence « capacité cognitive », qui est pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Leadership en matière de changement

Gérer et faciliter le processus de changement et de transition, tout en aidant les autres à s'adapter à leurs conséquences.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Tient les autres au courant du changement</i>	<i>Fait ressortir le caractère positif du changement</i>	<i>Gère le processus de déroulement du changement</i>	<i>Assure l'harmonisation avec les objectifs organisationnels</i>	<i>Fait la promotion du changement</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définit et accepte les besoins et les processus pour ce qui est du changement. ▪ Explique le processus, les ramifications et la justification du changement à ceux qui sont touchés par ce changement. ▪ Invite les autres à discuter des points de vue sur le changement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait la promotion des avantages du changement. ▪ Précise les possibilités et les conséquences des changements proposés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recense les pratiques antérieures importantes et efficaces qu'il faudrait continuer d'appliquer après avoir mis en œuvre le changement. ▪ Prévoit les raisons précises qui expliquent l'opposition au changement et met en œuvre des méthodes pour contrer cette opposition. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assure que le changement ne nuit pas aux progrès accomplis dans la réalisation des objectifs définis. ▪ Recense les besoins éventuels pour le changement qui permettra de continuer de progresser dans la réalisation des objectifs définis. ▪ Suscite un engagement pour les initiatives nouvelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crée un environnement qui permet de promouvoir et d'encourager le changement ou l'innovation. ▪ Fait connaître les efforts fructueux de changement et en fait la promotion dans l'ensemble de l'organisme. ▪ Diffuse personnellement une vision claire de l'incidence globale du changement.

Orientation client

Assurer l'excellence des services à l'intention de la clientèle interne et externe.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Répond aux demandes des clients</i>	<i>Établit des relations positives avec les clients</i>	<i>Évalue les besoins des clients et s'y adapte</i>	<i>Fait la promotion d'une culture axée sur la clientèle</i>	<i>Tient compte de l'orientation stratégique du soutien de la clientèle</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répond aux besoins des clients en donnant suite aux demandes avec efficacité et efficacité. ▪ Répond aux besoins des clients avec professionnalisme, serviabilité et réceptivité. ▪ Tâche de concevoir clairement les besoins des clients et les résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacte les clients pour faire un suivi des services, des solutions ou des produits afin de s'assurer que l'on répond correctement et efficacement à leurs besoins. ▪ Tâche de comprendre les enjeux selon le point de vue des clients. ▪ Tient les clients au courant de l'information et des décisions qui les touchent. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communique continuellement avec les clients afin de prévoir et de prévenir les problèmes potentiels. ▪ Contacte régulièrement, prospectivement et systématiquement les clients actuels ou éventuels pour connaître leurs besoins. ▪ Adapte les services, les produits ou les solutions pour répondre aux besoins des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille à suivre les tendances et les faits nouveaux qui détermineront la capacité de l'organisme à répondre aux besoins actuels et éventuels des clients. ▪ Recense les avantages pour les clients et recherche les moyens d'offrir une valeur ajoutée. ▪ Recherche les occasions de réaliser des économies ou d'économiser des ressources pour les clients. ▪ Contacte les clients actuels ou éventuels et les fait participer à l'évaluation des services, des solutions ou des produits afin de connaître les points à améliorer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évalue stratégiquement et systématiquement les nouvelles possibilités permettant de promouvoir les relations avec les clients. ▪ Analyse globalement et en profondeur les besoins et les stratégies à long terme des clients. ▪ Recommande et détermine l'orientation opérationnelle stratégique pour répondre aux besoins projetés des clients actuels et éventuels.

Communication

Être attentif aux autres et communiquer efficacement pour promouvoir l'ouverture de la communication.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Écoute et présente clairement l'information</i>	<i>Favorise la communication dans les deux sens</i>	<i>Adapte la communication aux autres</i>	<i>Communique des messages complexes</i>	<i>Communique stratégiquement</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se rend disponible et encourage clairement les autres à amorcer la communication. ▪ Écoute attentivement et objectivement, sans interrompre son interlocuteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifie sa conception de la communication avec les autres (par exemple, en reprenant ou en paraphrasant les affirmations et en posant des questions supplémentaires). ▪ Demande des commentaires ou une rétroaction sur les affirmations qui ont été faites. ▪ Continue de communiquer ouvertement et constamment avec les autres. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapte le contenu, le style, le ton et le support de communication au langage et au niveau de compréhension du public cible. ▪ Tient compte du point de vue des autres lorsqu'il s'agit de communiquer, de négocier ou de présenter des arguments (par exemple, en présentant les avantages de tous les points de vue). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répond à des questions complexes et spontanées (de hauts fonctionnaires, de groupes d'intérêts spéciaux ou des médias, par exemple). ▪ Fait connaître des enjeux complexes avec clarté et crédibilité à des publics cibles très variés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communique stratégiquement pour réaliser certains objectifs (par exemple, en tenant compte d'aspects comme le message optimal à présenter, les délais et le forum de communication). ▪ Fait appel à des moyens de communication variés et profite de différentes occasions pour promouvoir le dialogue, la compréhension de part et d'autre et le consensus.

Remarque : La compétence « communication » a été définie comme une compétence pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Gestion des conflits

Favoriser la prévention, la gestion et/ou la résolution des conflits.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Constata l'existence des conflits</i>	<i>Se penche sur les conflits existants</i>	<i>Se penche sur les conflits éventuels</i>	<i>Adopte des stratégies pour résoudre les conflits</i>	<i>Crée un environnement dans lequel on règle positivement les conflits</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaît qu'il existe un conflit entre deux ou plusieurs parties. ▪ Porte le conflit à l'attention des intéressés tout en respectant leurs points de vue. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Écoute les différents points de vue et fait la promotion de la compréhension de part et d'autre. ▪ Fait connaître ouvertement les points communs d'intérêt, en respectant les autres et en intervenant rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoit les conflits éventuels et fait le nécessaire pour les éviter ou les réduire (par exemple, en encourageant et en aidant les différentes parties à se réunir et à tâcher de résoudre elles-mêmes les problèmes). ▪ Réoriente les équipes pour qu'elles se consacrent aux travaux et aux objectifs finaux et pour qu'elles laissent de côté les problèmes de personnalité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre des services de consultation ou fait appel à des services de consultation ou de médiation pour les autres qui ont peu d'intérêts en commun. ▪ Adopte des stratégies innovantes pour résoudre efficacement les conflits (par exemple, les stratégies de médiation, de collaboration et de « gains réciproques »). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crée un environnement de résolution des conflits en prévoyant et en examinant les secteurs dans lesquels il pourrait y avoir des malentendus et des conflits susceptibles de nuire aux travaux. ▪ Adopte des méthodes constructives pour résoudre les divergences d'opinion lorsqu'il s'agit de remettre personnellement en question le <i>statu quo</i> et d'encourager les autres à le faire également.

Apprentissage continu

Recenser les points forts personnels, les besoins en perfectionnement et l'évolution de la situation et en tenir compte pour améliorer le rendement et le développement professionnel.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>S'évalue et surveille son rendement afin de maintenir son efficacité</i>	<i>Tâche d'améliorer son efficacité dans la situation actuelle</i>	<i>S'intéresse aux possibilités d'apprentissage débordant le cadre des besoins actuels</i>	<i>Harmonise son perfectionnement personnel avec les objectifs de l'organisme</i>	<i>Harmonise son apprentissage personnel avec l'évolution prévue de la stratégie organisationnelle</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'évalue continuellement et demande l'avis des autres pour connaître ses points forts et ses lacunes, ainsi que les moyens à adopter pour s'améliorer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait l'essai de nouvelles méthodes pour maximiser l'apprentissage dans la situation actuelle. ▪ Profite des possibilités d'apprentissage (par exemple les cours, l'observation des autres et les affectations). ▪ Intègre l'apprentissage nouveau dans ses méthodes de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se fixe des objectifs difficiles et des normes d'excellence pour se développer en dehors du cadre des fonctions actuelles. ▪ Se consacre attentivement à son perfectionnement personnel en continu (techniquement et personnellement). ▪ Se consacre à des affectations visant à développer ses aptitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conçoit les objectifs de son apprentissage personnel en fonction de l'évolution des besoins du portefeuille ou de l'unité opérationnelle. ▪ S'inspire du changement organisationnel pour acquérir des compétences et des connaissances nouvelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recense les compétences et le savoir-faire dont l'organisme aura besoin et élabore et applique des plans d'apprentissage en conséquence. ▪ Fait continuellement un tour d'horizon de la conjoncture pour se tenir au courant des faits nouveaux dans le contexte professionnel général.

Remarque : La compétence « apprentissage continu » est liée à la compétence « ingéniosité », qui est pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Créativité

Remettre en question les méthodes traditionnelles et relever des défis grâce à des solutions ou à des services innovants, en faisant appel à l'intuition, à l'expérimentation et à des points de vue nouveaux.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Reconnaît qu'il est nécessaire d'adopter des méthodes nouvelles</i>	<i>Modifie les méthodes actuelles</i>	<i>Adopte des méthodes nouvelles</i>	<i>Crée des principes nouveaux</i>	<i>Favorise l'ingéniosité</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Est ouvert aux idées nouvelles. ▪ Remet en question la méthode traditionnelle et recherche des solutions de rechange. ▪ Reconnaît les cas dans lesquels il faut adopter une méthode nouvelle pour une situation en particulier. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse les points forts et les lacunes des méthodes actuelles. ▪ Modifie et adapte les méthodes actuelles pour mieux répondre aux besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche les idées ou les solutions qui ont donné de bons résultats dans d'autres contextes et les applique à l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intègre les principes pertinents dans une nouvelle solution dont on n'a jamais fait l'essai et en fait la synthèse. ▪ Crée des nouveaux modèles et de nouvelles méthodes pour l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crée un environnement qui favorise la réflexion ingénieuse, la remise en question et l'expérimentation. ▪ Encourage la remise en question des méthodes traditionnelles. ▪ Parraine l'expérimentation afin de maximiser le potentiel d'innovation.

Remarque : La compétence « créativité » est liée à la compétence « ingéniosité », qui est pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Prise de décisions

Prendre des décisions comportant différents niveaux de risque et d'ambiguïté.				
Niveau 1 <i>Prend des décisions en s'en remettant uniquement à des règles</i>	Niveau 2 <i>Prend des décisions en interprétant les règles</i>	Niveau 3 <i>Prend des décisions dans des situations vagues</i>	Niveau 4 <i>Prend des décisions complexes malgré l'ambiguïté</i>	Niveau 5 <i>Prend des décisions très risquées malgré l'ambiguïté</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Applique des lignes directrices et des procédures explicites en prenant des décisions. • Adopte des décisions simples à partir de renseignements adéquats. • Se penche sur les exceptions en faisant appel à des règles clairement définies. • Prend des décisions ne comportant guère de risques d'erreur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Applique des lignes directrices et des procédures qui doivent être interprétées en se penchant sur les exceptions. • Adopte des décisions simples à partir de renseignements généralement adéquats. • Prend des décisions comportant des risques mineurs d'erreur. • Demande des lignes directrices au besoin lorsque la situation n'est pas claire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Applique des lignes directrices et des procédures comportant une marge de manœuvre considérable pour le jugement et l'interprétation. • Prend des décisions en analysant plusieurs facteurs, dont certains sont définis partiellement et pour lesquels il manque certains éléments d'information essentiels. • Fait intervenir, au besoin, les employés compétents dans le processus de prise de décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend des décisions complexes pour lesquelles il n'existe pas de procédures établies. • Tient compte de différents facteurs intimement liés pour lesquels il existe de l'information incomplète et contradictoire. • Harmonise des priorités contradictoires en prenant des décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend des décisions stratégiques très risquées, qui ont des conséquences importantes. • Fait appel à des principes, à des valeurs et à une logique rigoureuse pour prendre des décisions. • Prend des décisions dans un contexte instable, dans lequel la pondération d'un facteur peut changer rapidement. • Prend des décisions avec assurance dans un contexte d'examen public.

Développement des autres

Promouvoir le développement des autres, en offrant un contexte propice au développement professionnel.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Transmet ses compétences aux autres</i>	<i>Favorise le perfectionnement et l'amélioration individuels</i>	<i>Fait la promotion de l'apprentissage et du perfectionnement continus</i>	<i>Fournit les moyens qui permettront à l'équipe de se perfectionner</i>	<i>Crée un environnement propice à l'apprentissage et au perfectionnement continus</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmet régulièrement ses compétences aux membres de l'équipe, pour soutenir l'apprentissage et l'amélioration continus. ▪ Conseille, guide et encadre les autres en leur transmettant son expérience et en discutant des moyens à adopter pour résoudre les problèmes actuels ou prévus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre une rétroaction sur le rendement et un soutien, en insistant sur les points forts et en faisant connaître les points à améliorer. ▪ Encourage les employés à perfectionner et à faire fructifier leurs compétences. ▪ Suggère aux employés des moyens qui leur permettront d'améliorer leur rendement et leur compétence. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participe, avec les employés, à des dialogues sur la planification du perfectionnement et de l'évolution professionnelle. ▪ Travaille en collaboration avec les employés et les équipes pour définir des objectifs professionnels réalistes, mais riches de défis. ▪ Encourage les membres de l'équipe à élaborer des plans d'apprentissage et d'évolution professionnelle et fait un suivi pour guider le perfectionnement et pour mesurer les progrès accomplis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assure qu'on dispose des ressources et du temps nécessaires pour les activités de perfectionnement. ▪ Veille à ce que tous les employés soient sur un pied d'égalité pour ce qui est de l'accès aux perspectives de perfectionnement. ▪ Offre des perspectives de perfectionnement grâce à des outils et à des affectations, entre autres. ▪ Joue le rôle de mentor auprès des autres et exerce une surveillance dans la réalisation des objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exerce un encadrement à long terme en ce qui concerne les besoins en apprentissage des employés et les moyens à adopter pour réaliser cet apprentissage. ▪ Institue, dans l'ensemble de l'organisme, des mécanismes et des processus visant à promouvoir et à soutenir l'apprentissage et l'amélioration continus.

Remarque : La compétence « développement des autres » est liée à la compétence « ingéniosité », qui est pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Incidence et influence

Obtenir le soutien des autres et les motiver pour promouvoir la réalisation des objectifs de l'organisme.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>S'inspire des faits et de l'information disponible pour persuader les autres</i>	<i>Adapte ses arguments aux besoins des autres</i>	<i>Démontre l'intérêt des idées</i>	<i>Crée des coalitions</i>	<i>Fait appel à des stratégies d'influence complexes</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait appel à la logique. ▪ S'inspire des données disponibles pour persuader les autres. ▪ Utilise des exemples concrets pour faire valoir un point de vue. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoit l'effet de son approche ou des arguments choisis sur les émotions et la sensibilité des autres. ▪ Adapte ses arguments aux besoins ou aux intérêts des autres. ▪ Fait appel au compromis pour susciter un soutien. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise sur les initiatives fructueuses et sur les pratiques courantes internes et externes de l'organisme pour faire accepter les idées. ▪ Présente des analyses de coûts et d'avantages pour mettre en évidence l'importance d'une idée. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suscite un soutien « en coulisses » pour les initiatives. ▪ Crée des coalitions de partenaires pour permettre de réaliser les propositions. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conçoit des stratégies qui permettent de positionner et de promouvoir les idées et les notions auprès des intervenants. ▪ Fait appel à des circuits d'influence indirecte (par exemple, pour passer de A à B, ce qui permettra de déterminer C). ▪ Suscite des appuis en misant sur la compréhension des forces politiques influant sur l'organisme.

Initiative

Recenser et étudier prospectivement les enjeux en persévérant et en profitant des occasions offertes.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Se penche sur les enjeux actuels</i>	<i>Se penche sur les enjeux à venir</i>	<i>Intervient rapidement en cas de crise</i>	<i>Se tourne vers l'avenir</i>	<i>Encourage l'esprit d'initiative chez les autres</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaît les enjeux actuels et intervient en conséquence. ▪ Cerne les problèmes et demande de l'aide ou pose des questions. ▪ Propose des idées en fonction de la situation ou des enjeux actuels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopte des mesures pour éviter des problèmes imminents ou pour miser sur des perspectives. ▪ Recherche des moyens permettant de produire de meilleurs résultats ou d'offrir une valeur ajoutée. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervient rapidement pour régler des crises, en faisant appel à des employés compétents et en s'inspirant de son expérience dans des situations comparables. ▪ Met en œuvre des plans de mesures d'urgence en cas de crise. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopte des mesures pour éviter ou réduire les problèmes éventuels ou pour profiter des perspectives en s'inspirant de sa vaste expérience personnelle. ▪ Définit et relève les défis généraux qui pourraient permettre de perfectionner les techniques dans un secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait la promotion d'un environnement qui permet de prévoir les risques éventuels et/ou les perspectives et d'agir en conséquence (par exemple, en invitant les groupes à faire de la planification). ▪ Encadre les autres et les encourage à réfléchir aux moyens à adopter pour recenser les problèmes ou les possibilités actuels ou futurs et pour agir en conséquence.

Création de réseaux de contacts et établissement de relations

Créer et entretenir des rapports professionnels et/ou des réseaux de contacts pour faire la promotion des objectifs de l'organisme.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Consulte les sources d'information connues	Crée des contacts personnels	S'intéresse aux nouvelles possibilités de création de réseaux de contacts pour soi-même et les autres	Étend stratégiquement les réseaux	Crée des occasions permettant de bâtir des réseaux de contacts
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demande de l'information aux autres (par exemple, les collègues et les clients). ▪ Tient à jour une liste personnelle de responsables à contacter dans d'autres secteurs de l'organisme pour leur demander de l'information à caractère professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait appel aux compétences des autres et crée des liens avec des experts et avec des sources d'information. ▪ Élabore et cultive les contacts essentiels comme sources d'information. ▪ Participe à la création de réseaux et aux activités sociales internes et externes de l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'intéresse aux possibilités de partenariat et de transfert des connaissances (par exemple, en prenant une part active aux salons professionnels, aux conférences, aux réunions, aux comités, aux groupes réunissant différents intervenants et/ou aux séminaires). ▪ Cultive les réseaux personnels dans différents secteurs de l'organisme et utilise efficacement ses contacts pour produire des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crée, avec certaines parties, des réseaux qui permettent de réaliser la stratégie de l'organisme. • Réunit des équipes informelles d'experts pour étudier les enjeux et les besoins, pour échanger de l'information et pour résoudre les différends, le cas échéant. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crée et anime des forums pour élaborer des alliances nouvelles et des réseaux formels. ▪ Recense les secteurs dans lesquels on peut établir des relations stratégiques. ▪ Contacte les cadres supérieurs pour connaître les secteurs potentiels d'intérêt mutuel à long terme.

Connaissance de l'organisme et du contexte

Comprendre les rouages, la structure et la culture de l'organisme, ainsi que les enjeux politiques, sociaux et économiques, pour produire des résultats.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Comprend la structure formelle</i>	<i>Comprend la structure et la culture informelles</i>	<i>Exerce efficacement ses activités dans un contexte externe</i>	<i>Comprend la vie politique, les enjeux et les incidences externes de l'organisme</i>	<i>Exerce efficacement ses activités dans un milieu politique, culturel et social varié</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprend les obligations essentielles de rendre compte de l'organisme. ▪ Reconnaît et applique la structure, les règles, les processus, les méthodes ou les opérations formels pour accomplir le travail. ▪ Comprend le contexte de la fonction publique. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A une bonne compréhension de la structure, de la culture et des règles informelles et non écrites. ▪ Exploite efficacement les circuits ou les réseaux formels et informels pour réunir l'information, demander de l'aide et atteindre les objectifs professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Applique des solutions satisfaisantes pour les différentes parties en cause d'après sa conception des enjeux, de la conjoncture et de la culture de son organisme et des autres organismes. ▪ Comprend les enjeux et la culture externes de l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoit les enjeux, les défis et les résultats et fonctionne efficacement pour positionner le mieux possible l'organisme. ▪ Soutient l'évolution de la culture et les méthodes de fonctionnement, au besoin, pour assurer le succès de l'organisme. ▪ Veille à faire preuve de diligence raisonnable, en se tenant au courant des plans et des pratiques gestionnels et opérationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montre qu'il comprend généralement le contexte social et économique dans lequel l'organisme exerce ses activités. ▪ Comprend et prévoit les tendances potentielles de la conjoncture politique et l'incidence que ces tendances pourraient produire sur l'organisme. ▪ Réussit dans différents contextes sociaux, politiques et culturels.

Remarque : La compétence « connaissance de l'organisme et du contexte » est liée à la compétence « connaissance de l'organisme », qui est pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Partenariat

Rechercher et développer des alliances stratégiques et des accords de collaboration pour promouvoir la réalisation des objectifs de l'organisme.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Exerce efficacement ses activités dans le cadre de partenariats</i>	<i>Gère les partenariats existants</i>	<i>S'intéresse aux possibilités de partenariat</i>	<i>Encourage les partenariats</i>	<i>Établit l'orientation stratégique du partenariat</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communique ouvertement, développe la confiance et traite les partenaires équitablement, dans un souci d'éthique et comme des alliés importants. ▪ Répond aux besoins des partenaires en donnant suite aux demandes avec efficacité et efficacie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gère les relations avec les partenaires existants dans le cadre des accords ou des contrats établis. ▪ Surveille les accords de partenariat pour s'assurer que l'on continue de réaliser les objectifs du partenariat. ▪ Recense les avantages du partenariat et recherche les moyens permettant de le valoriser. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lance des accords de partenariat permettant de faire la promotion des objectifs organisationnels. ▪ Analyse l'utilité de créer des relations de partenariat en fonction du rendement de l'investissement à court et à long terme. ▪ Négocie des partenariats nouveaux et avantageux de part et d'autre, qui permettent également de servir les intérêts de l'ensemble de la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donne des conseils et des directives sur le type de relations de partenariat auxquelles il faut s'intéresser, de même que sur les règles de base pour assurer l'efficacité de ces relations. ▪ Permet aux employés de prendre des risques calculés dans les relations de partenariat. ▪ Intervient au besoin pour aider les autres à résoudre des difficultés ou des problèmes dans les relations de partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donne des directives stratégiques pour ce qui est de l'utilité et des types d'accords que l'organisme devrait conclure avec des partenaires ou des clients. ▪ Établit une infrastructure qui permet d'appliquer des accords de partenariat efficaces (par exemple, des principes et des cadres pour analyser l'utilité des partenariats et l'aide spécialisée à apporter dans la réalisation de certains aspects du partenariat). ▪ Recenser les excellents exemples d'accords de partenariat dans l'ensemble de l'organisme.

Remarque : La compétence « Partenariat » a été définie comme une compétence pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Planification et organisation

Définir les tâches et les étapes dans la réalisation des objectifs, tout en veillant à optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre ces objectifs.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Faire appel à des systèmes formels et informels pour réaliser les objectifs professionnels</i>	<i>Exerce les activités avec succès et réalise rapidement les programmes</i>	<i>Élabore des plans pour l'unité opérationnelle</i>	<i>Organise efficacement le travail des autres</i>	<i>Planifie et organise les activités à un niveau stratégique</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définit les besoins et fait appel aux ressources disponibles pour atteindre optimalement ses objectifs. ▪ Planifie et organise son travail. ▪ Surveille la réalisation de ses objectifs et/ou la qualité des travaux effectués. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établit les buts et organise le travail en réunissant les ressources nécessaires. ▪ Apporte les modifications voulues aux délais, aux étapes et à l'affectation des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tient compte de différents facteurs dans le processus de planification (par exemple, les coûts, les délais, les besoins des clients et les ressources disponibles). ▪ Recense et planifie les activités qui permettent d'améliorer généralement les services. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établit différentes lignes de conduite, organise le personnel et attribue des priorités aux activités de l'équipe afin de produire plus efficacement les résultats. ▪ Évalue les processus et les résultats et apporte au plan les modifications pertinentes. ▪ Établit, fait connaître et surveille les priorités dans le cadre des activités. ▪ S'assure qu'il existe des systèmes permettant de surveiller et d'évaluer efficacement les progrès accomplis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifie les travaux et déploie les ressources pour produire des résultats dans l'ensemble de l'organisme. ▪ Mobilise et affecte les ressources des programmes ou des projets conformément à l'orientation stratégique adoptée. ▪ Établit et fait connaître les priorités dans l'ensemble de l'organisme. ▪ S'assure qu'on dispose de ressources suffisantes pour atteindre les objectifs fixés.

Remarque : La compétence « planification et organisation » est liée à la compétence « gestion des activités », qui est pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Gestion des risques

Recenser, évaluer et gérer les risques tout en tâchant d'atteindre les objectifs.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Encourage les autres à prendre des risques calculés</i>	<i>Prend personnellement des risques calculés</i>	<i>Prend personnellement des risques calculés importants</i>	<i>Encadre des initiatives très risquées</i>	<i>Donne des lignes directrices organisationnelles sur les risques</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourage publiquement les autres à prendre des risques calculés. ▪ Prévoit, recense et étudie efficacement les problèmes ou les risques. ▪ Planifie les mesures d'urgence. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prend des risques calculés ayant des conséquences mineures, mais non banales pour ce qui est des erreurs (par exemple, les risques pouvant faire perdre du temps ou de l'argent, mais que l'on peut corriger). ▪ Prend des décisions d'après l'analyse des coûts et des avantages. ▪ Prend des décisions en l'absence de renseignements complets. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prend personnellement des risques calculés ayant des conséquences importantes (par exemple, une perte considérable de temps ou d'argent, mais que l'on peut corriger). ▪ Procède à l'analyse continue des risques, en prévoyant les responsabilités éventuelles et les possibilités et en recensant ingénieusement les risques en cause. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Met en œuvre des initiatives offrant un potentiel élevé de rendement pour l'organisme, dans les cas où on ne peut pas corriger les erreurs ou lorsqu'on ne peut les corriger qu'en engageant des frais considérables. ▪ Procède à l'évaluation des risques lorsqu'il s'agit d'établir ou de recommander des options stratégiques et tactiques. ▪ Fait la promotion des risques calculés, en sachant que tous les risques n'apporteront pas les avantages escomptés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crée un environnement qui permet de prendre des risques calculés (par exemple, en appuyant les décisions des autres). ▪ Surveille l'élaboration de lignes directrices, de principes et de méthodes pour permettre de prendre des décisions lorsqu'il faut tenir compte des risques. ▪ Donne des lignes directrices sur la tolérance organisationnelle pour les risques. ▪ Élabore de vastes stratégies, qui rendent compte de l'analyse et de l'évaluation approfondies des réalités et des risques opérationnels, organisationnels et éthiques.

Intendance des ressources

S'assurer qu'on utilise judicieusement les ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles de la fonction publique.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Utilise efficacement les ressources</i>	<i>Assure l'utilisation efficace des ressources</i>	<i>Contrôle l'utilisation des ressources</i>	<i>Met en œuvre des systèmes pour assurer la régie des ressources</i>	<i>Assure la régie stratégique des ressources</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilise les ressources consciencieusement et efficacement. ▪ Recense les pratiques entraînant le gaspillage et les occasions permettant d'optimiser l'utilisation des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surveille et assure l'utilisation efficiente et appropriée des ressources. ▪ Examine les moyens permettant de faire fructifier les fonds pour accroître l'efficacité des programmes. ▪ S'assure que l'échange de l'information et des connaissances est intégré dans tous les programmes et dans tous les processus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affecte et contrôle les ressources dans son secteur. ▪ Fait appel à des moyens permettant d'utiliser plus efficacement les ressources. ▪ Attribue et fait connaître les fonctions et les obligations de rendre compte pour maximiser l'efficacité de l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recense, dans les ressources, les lacunes qui ont une incidence sur l'efficacité de l'organisme. ▪ Élabore des stratégies pour corriger les lacunes et les problèmes de ressources. ▪ Assure l'harmonisation des pouvoirs, des responsabilités et des obligations de rendre compte avec les objectifs organisationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affecte les ressources aux secteurs dans lesquels elles contribueront le plus efficacement à la réalisation des objectifs à long terme. ▪ Établit l'orientation générale pour l'utilisation des ressources afin de réaliser la vision et les valeurs de l'organisme. ▪ Institue, dans l'ensemble de l'organisme, des mécanismes et des processus pour promouvoir et soutenir la gestion des ressources.

Remarque : La compétence « Intendance des ressources » est liée à la compétence « gestion des activités », qui est pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Gestion du stress

Conserver sa concentration et son efficacité malgré le stress.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Travaille dans des situations peu stressantes</i>	<i>S'adapte aux pointes temporaires dans l'évolution des niveaux de stress</i>	<i>S'adapte au stress prolongé</i>	<i>Fait appel à des stratégies de gestion du stress</i>	<i>Aide les autres à s'adapter au stress</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continue d'exercer efficacement ses activités pendant les périodes de stress continu peu élevé. ▪ Garde sa concentration dans les situations comportant un stress limité. ▪ Tâche d'équilibrer ses responsabilités professionnelles et ses responsabilités personnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garde son calme dans les situations stressantes brèves, mais intenses. ▪ Analyse les facteurs de stress personnels et adopte des mesures pour limiter l'impact. ▪ Tient compte des enjeux et des situations et intervient en conséquence (sans exprimer de réaction exagérée, en tenant compte des affirmations des autres, et ainsi de suite). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résiste efficacement aux incidences de l'exposition prolongée à un ou plusieurs facteurs de stress, en modifiant ses méthodes de travail. ▪ Garde son jugement et sa capacité de prendre des décisions saines malgré des situations stressantes continues. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élabore et applique des stratégies de réduction du stress pour s'adapter à l'exposition à long terme à de nombreux facteurs de stress ou à des situations stressantes (par exemple, grâce à l'exercice physique, à des massages thérapeutiques et à des cours de gestion du stress). ▪ Reconnaît les limites personnelles de la charge de travail et négocie des adaptations pour réduire au minimum les incidences du stress, tout en continuant de maintenir des niveaux de productivité appropriés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopte des comportements pour aider les autres à rester calmes, mais concentrés et dynamisés pendant les périodes de stress. ▪ S'inspire de son expérience personnelle pour aider les autres à reconnaître les situations stressantes et à s'y adapter. ▪ Recense les moyens permettant d'éliminer ou de limiter le stress imposé aux autres.

Remarque : La compétence « résistance au stress (sang-froid) » a été définie comme une compétence pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Travail d'équipe

Travailler en collaboration avec les autres pour atteindre les objectifs communs et produire des résultats positifs.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Participe aux activités à titre de membre à part entière de l'équipe</i>	<i>Favorise le travail en équipe</i>	<i>Exerce un leadership informel au sein de l'équipe</i>	<i>Mise sur les occasions de travailler en équipe</i>	<i>Établit des liens entre les équipes</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assume la responsabilité personnelle et fait un suivi des engagements. ▪ Traite les autres honnêtement et équitablement, en faisant preuve de considération et de respect. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait la promotion des objectifs de l'équipe. ▪ Suscite les commentaires et la participation des autres et est attentif à leurs points de vue. ▪ Reconnaît les cas dans lesquels il faut faire des compromis pour le bien général de l'équipe. ▪ Suggère ou élabore des méthodes et des moyens permettant de maximiser la participation des membres de l'équipe. ▪ Donne l'exemple de comportements qui permettent de maximiser la participation du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discute, avec les membres de l'équipe, des problèmes ou des enjeux qui pourraient avoir une incidence sur les résultats. ▪ Fait connaître les attentes pour le travail en équipe et la collaboration. ▪ Souligne et reconnaît la contribution et les efforts des employés pour assurer l'efficacité de l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amorce la collaboration avec d'autres groupes ou organismes pour des projets ou des méthodes de travail. ▪ Mise sur les occasions et règle les difficultés que comporte la diversité des compétences de l'équipe. ▪ Soutient les autres membres de l'équipe et les encourage à réaliser les objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourage la collaboration dans l'ensemble des équipes pour réaliser un objectif commun. ▪ Élimine les obstacles (structurels, fonctionnels et culturels) entre les équipes, en encourageant l'échange des compétences et des ressources.

Remarque : La compétence « travail d'équipe » et l'« entregent » ont été définis comme des compétences pertinentes pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Leadership d'équipe

Encadrer et soutenir l'équipe pour produire des résultats.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Tient l'équipe au courant</i>	<i>Veille à ce qu'on réponde aux besoins de l'équipe et de ses membres</i>	<i>Veille à faire participer les membres de l'équipe</i>	<i>Autonomise l'équipe</i>	<i>Inspire les membres de l'équipe</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assure que l'équipe dispose de l'information nécessaire pour travailler efficacement. ▪ Établit l'orientation et les objectifs de l'équipe. ▪ Fait connaître exactement, aux membres de l'équipe touchés par une décision, ce qui se produit et leur explique clairement cette décision. ▪ Donne l'exemple aux membres de l'équipe (par exemple, pour ce qui est du respect des points de vue des autres, de la loyauté à l'équipe et de la collaboration). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assure qu'on répond aux besoins pratiques de l'équipe et de ses membres. ▪ Prend des décisions en tenant compte des différences entre les membres de l'équipe, ainsi que des besoins et des objectifs généraux de l'équipe. ▪ S'assure qu'on accomplit les tâches de l'équipe; prend la responsabilité des activités et des résultats de l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorise et encourage la participation et les suggestions des autres. ▪ Suscite la collaboration et la loyauté et collabore pour dégager un consensus. ▪ Fait des commentaires constructifs et reconnaît la contribution de tous. ▪ S'assure qu'on fait fructifier les différents points forts des membres de l'équipe afin de réaliser les objectifs généraux de l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait connaître, aux autres membres de l'organisme, les succès de l'équipe et sa contribution à l'ensemble de l'organisme. ▪ Encourage l'équipe à faire la promotion de son travail dans l'ensemble de l'organisme. ▪ Établit la crédibilité de l'équipe auprès des intervenants internes et externes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise sur l'engagement de l'équipe en ce qui concerne la mission, les objectifs et les valeurs de l'organisme. ▪ Harmonise les objectifs et les priorités de l'équipe avec les objectifs généraux de l'organisme. ▪ S'assure de préserver des liens et des partenariats adéquats entre les équipes. ▪ Crée un environnement dans lequel les membres de l'équipe tâchent continuellement d'améliorer le rendement et la productivité de l'équipe.

Valeurs et éthique

Créer et soutenir les principes et les valeurs de l'organisme et de l'ensemble de la fonction publique.			
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
<i>Adopte des comportements conformes aux valeurs de l'organisme</i>	<i>Définit les conséquences pour l'éthique</i>	<i>Fait la promotion des valeurs et de l'éthique de l'organisme</i>	<i>Établit les normes</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démontre qu'il connaît l'éthique et les valeurs de l'organisme (par exemple, en traitant les autres équitablement et avec respect). ▪ Prend la responsabilité de son travail, ainsi que des problèmes et des difficultés. ▪ Évite et prévient les situations qui pourraient donner lieu à des conflits d'intérêts. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tâche de définir les différents aspects éthiques de la situation et d'en tenir compte en prenant des décisions. ▪ Recense les valeurs contradictoires et tâche de les harmoniser en sélectionnant des méthodes et des recommandations pour résoudre un problème précis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseille les autres pour garder des rapports équitables et constants avec leurs collègues et pour résoudre des dilemmes éthiques. ▪ Se penche directement et constructivement sur les problèmes d'intégrité (par exemple, en intervenant pour rappeler aux autres qu'il faut respecter la dignité d'autrui). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définit et diffuse les valeurs et l'éthique de l'organisme et en donne constamment l'exemple. ▪ S'assure qu'il existe des normes et des mesures pour protéger l'intégrité de l'organisme (par exemple, des normes professionnelles pour les rapports financiers et pour l'intégrité et la sécurité des systèmes d'information). ▪ Recense les problèmes qui pourraient avoir des incidences négatives sur les employés et prend les mesures voulues pour corriger ces problèmes (par exemple, la discrimination systémique).

Remarque : La compétence « valeurs et éthique » a été définie comme une compétence pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.

Vision et réflexion stratégique

Susciter un engagement pour une vision de succès; soutenir, promouvoir et assurer l'harmonisation avec la vision et les valeurs de l'organisme.				
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
<i>Démontre l'harmonisation personnelle des travaux</i>	<i>Fait la promotion de l'harmonisation de l'équipe</i>	<i>Harmonise les objectifs et les plans des programmes et des opérations</i>	<i>Influence l'orientation stratégique</i>	<i>Élabore la vision</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établit des objectifs professionnels personnels conformément aux objectifs opérationnels de son secteur d'activité. ▪ Évalue continuellement les progrès personnels et son comportement pour s'assurer qu'ils s'harmonisent avec les valeurs organisationnelles et les objectifs opérationnels. ▪ Assure la liaison avec les autres pour veiller à l'harmonisation avec les objectifs opérationnels et les valeurs de l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffuse et interprète efficacement la vision stratégique pour les employés dans le secteur qui relève de sa compétence. ▪ Exprime et fait connaître clairement l'importance et l'impact de la contribution des employés à la promotion et à la réalisation des objectifs organisationnels. ▪ Surveille les travaux de l'équipe pour veiller à les harmoniser avec l'orientation stratégique, la vision et les valeurs de l'organisme. ▪ Définit les orientations potentielles pour son secteur d'activité conformément à la vision. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travaille en collaboration avec les équipes dans la réalisation des objectifs et des plans des programmes et des opérations, conformément à l'orientation stratégique. ▪ Fait régulièrement la promotion de l'organisme, de sa vision et de ses valeurs auprès des clients, des intervenants et des partenaires. ▪ Travaille en collaboration avec les employés pour établir les objectifs stratégiques de son secteur de l'organisme. ▪ Évalue l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée pour ce qui est de l'orientation adoptée et établit des moyens efficaces permettant de corriger cet écart dans son propre secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoit des obstacles et des possibilités de l'organisme et intervient en conséquence. ▪ Analyse, recherche et évalue l'information portant sur les orientations à adopter éventuellement. ▪ Définit l'orientation et fait connaître la vision pour encourager l'harmonisation au sein de l'organisme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encadre l'élaboration de la vision de l'organisme. ▪ Décrit la vision et les valeurs en employant des termes percutants pour les faire comprendre et pour amener les employés et les intervenants à les accepter et à s'engager à les respecter. ▪ Définit les tendances ou les liens entre les enjeux organisationnels et les convertit en priorités pour l'organisme.

Remarque : La compétence « vision » a été définie comme une compétence pertinente pour les dirigeants de la fonction publique fédérale.