



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# CADRE DE COMPÉTENCES

Dernière mise à jour : septembre 2024



# GLOSSAIRE DU CADRE DE COMPÉTENCES

Le Cadre de compétences de l'Administration de la Chambre des communes est conçu pour fournir aux employés et aux gestionnaires des conseils permettant de relier les performances individuelles des employés à celles de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit de déterminer comment les employés peuvent contribuer individuellement à la réalisation des objectifs communs.

Le présent glossaire regroupe les compétences comportementales en trois thèmes :



## **FAVORISER DES RELATIONS DE CONFIANCE**

- Intégrité et confiance
- Excellence du service
- Communication
- Collaboration



## **OBTENIR DES RÉSULTATS**

- Initiative et leadership
- Planification et  
établissement des priorités
- Résolution de problèmes



## **OUVRIR LA VOIE À L'INNOVATION ET À LA CRÉATIVITÉ**

- Habilitation et croissance
- Agent de changement
- Prise de risques
- Points de vue divers

## **QU'EST-CE QU'UN CADRE DE COMPÉTENCES?**

Un cadre de compétences est un outil de gestion en ressources humaines dont l'élaboration et l'utilisation s'appuient sur le principe selon lequel le succès d'une organisation repose en grande partie sur le succès de ses employés.

## **QU'EST-CE QU'UNE COMPÉTENCE?**

Les connaissances, les aptitudes et les qualités d'une personne qui sont à la base de son bon rendement au travail.

## **QU'EST-CE QU'UN INDICATEUR COMPORTEMENTAL?**

Une description ou un énoncé indiquant, de façon observable, qu'une personne a acquis une compétence précise et est en mesure de le démontrer.

Les indicateurs comportementaux ont été déterminés en fonction du niveau de responsabilité, des activités et du savoir-faire liés au poste.

## **QU'EST-CE QU'UNE FAMILLE D'EMPLOIS? (ANNEXE 1)**

Un groupe de postes qui exigent des connaissances, des aptitudes et des habiletés (compétences) semblables.

## **QU'EST-CE QU'UNE ÉCHELLE D'ÉVALUATION?**

L'échelle d'évaluation sert à évaluer l'employé en ce qui a trait à sa maîtrise des compétences et des comportements connexes correspondants à son emploi et à sa famille d'emplois.

## **QU'EST-CE QU'UN MOT CLÉ?**

Les mots clés sont des mots descriptifs qui aident les employés et les dirigeants à comprendre rapidement et facilement la signification d'une compétence.



## FAVORISER DES RELATIONS DE CONFIANCE

---



Nous établissons les bases d'une relation de confiance pour obtenir l'appui d'autrui et chercher un consensus sur la définition d'objectifs communs et leur réalisation en faisant preuve d'authenticité, de transparence et de professionnalisme, en communiquant ouvertement et en menant de vastes consultations.

# INTÉGRITÉ ET CONFIANCE



## DÉFINITION

Valorise et prend en compte les opinions et les sentiments de ses collègues et fait preuve de dévouement, de fiabilité et de persévérance dans son travail.

## MOTS-CLÉS

Impartialité, objectivité, crédibilité, éthique, transparence, authenticité, fiabilité, responsabilisation, respect, inclusion

## ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Efforts déployés dans le renforcement de la culture organisationnelle, et manifestation des valeurs de l'organisation.

COMPORTEMENTS	
1*	Traite tout le monde de la même manière, avec impartialité, honnêteté et respect, en créant un milieu inclusif où tout le monde se sent libre d'être complètement soi-même au travail.
2*	Est conscient de ses émotions personnelles et de leur incidence sur soi-même et sur les autres, et s'engage activement dans la lutte contre les préjugés et les comportements personnels afin de maintenir des relations saines.
3*	Reconnaît et évite les situations de conflit d'intérêts, ou les situations qui peuvent être perçues comme un conflit d'intérêts, et prend des mesures pour les éviter et les prévenir.
4	Respecte les engagements convenus et informe les parties concernées s'il devient impossible de le faire.
5	Admet et reconnaît les erreurs commises et prend la responsabilité d'y réagir rapidement et efficacement afin d'en limiter l'incidence.
6	Comprend l'incidence de ses décisions ou de ses gestes sur les autres et sur l'organisation et en tient compte.
7	Établit un milieu de travail qui valorise le fait d'assumer la responsabilité de ses actes et de ceux de l'équipe.
8	Fixe des attentes claires envers les employés et discute des objectifs, des engagements et de la conduite professionnelle pour faire respecter l'éthique au travail.
9*	Met en œuvre des pratiques et des initiatives pour favoriser un milieu de travail sain et inclusif et promeut un comportement juste et éthique au sein de l'organisation.
10	Incarne et développe une culture qui préserve l'intégrité de l'organisation.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-6
Soutien administratif	1-6
Soutien spécialisé	1-6
Services techniques	1-6
Services professionnels/consultatifs	1-7
Leaders axés sur les opérations	1-8
Leaders axés sur les programmes et les services	1-9
Leaders axés sur les stratégies	1-10

\* Comprend des éléments d'inclusion

# EXCELLENCE DU SERVICE



## DÉFINITION

Comprend les besoins et les préférences uniques des clients. Réagit de manière réfléchiée et professionnelle pour garantir une expérience client positive.

## MOTS-CLÉS

Respect, empathie, patience, maîtrise de soi, ouverture, souplesse, adaptabilité, préoccupation, motivation, curiosité, initiative, écoute efficace, engagement, communication

## ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Étendue de la compréhension des besoins des clients et réponse donnée à ces besoins.

COMPORTEMENTS	
1*	Fait preuve de tact, de neutralité et d'inclusion dans ses relations avec les clients.
2	Détermine les besoins des clients en communiquant de manière appropriée, notamment par l'écoute active, en posant des questions pour obtenir des éclaircissements et en faisant des recherches.
3	Adapte ses offres ou ses approches de service pour répondre au mieux aux besoins des clients et offrir une expérience client positive.
4	Anticipe les besoins des clients en cernant les tendances, en demandant de la rétroaction ou en faisant des recherches.
5	Conseille les clients sur les services appropriés grâce à une bonne connaissance des pratiques exemplaires, des solutions et des répercussions.
6	Élabore des mécanismes pour s'assurer de répondre aux besoins des clients.
7	Met en œuvre des modèles de prestation de services qui aideront les employés à répondre aux besoins des clients et de l'organisation.
8	Détermine l'orientation stratégique opérationnelle qui permettra de répondre au mieux aux besoins en constante évolution des clients et d'assurer la continuité de l'excellence du service.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-3
Soutien administratif	1-4
Soutien spécialisé	1-4
Services techniques	1-4
Services professionnels/consultatifs	1-6
Leaders axés sur les opérations	1-6
Leaders axés sur les programmes et les services	1-7
Leaders axés sur les stratégies	1-8

\* Comprend des éléments d'inclusion

# COMMUNICATION



## DÉFINITION

Écouter et communiquer ouvertement pour favoriser le dialogue.

## MOTS-CLÉS

Respect, ouverture, transparence, attention, écoute active, confiance, réactivité, adaptabilité

## ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Les comportements évalués varient selon le degré de sensibilité à ce que les autres vivent et expriment, la complexité du message et le public.

COMPORTEMENTS		FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
1*	Communique avec les autres de façon ouverte, respectueuse et opportune.	Opérations	1-6
2	Écoute les autres attentivement et sans les interrompre.	Soutien administratif	1-6
3	Présente l'information avec clarté et fournit les explications nécessaires pour en faciliter la compréhension.	Soutien spécialisé	1-6
4	Confirme sa propre compréhension des messages en utilisant diverses techniques (p. ex., poser des questions pour obtenir des éclaircissements, faire des recherches).	Services techniques	1-6
5*	Utilise un large éventail de styles de communication en s'adaptant à l'auditoire et à la situation pour respecter les besoins individuels.	Services professionnels/consultatifs	1-7
6	Répond de manière appropriée aux questions délicates en tenant compte de la façon dont la Chambre des communes peut être perçue.	Leaders axés sur les opérations	1-8
7*	Détermine et utilise diverses stratégies de communication adaptées à l'auditoire pour favoriser des interactions efficaces et à incidence considérable.	Leaders axés sur les programmes et les services	1-9
8*	Favorise le partage et la circulation libre de l'information dans l'ensemble de l'organisation, de la direction à chacun des collaborateurs.	Leaders axés sur les stratégies	1-9
9*	Facilite la libre expression des idées et des préoccupations en créant des occasions de communication adaptées.		

\* Comprend des éléments d'inclusion

# COLLABORATION



## DÉFINITION

Établir des partenariats au sein de l'organisation pour former une équipe soudée en vue d'atteindre les objectifs de la Chambre des communes.

## MOTS-CLÉS

Engagement, réactivité, fiabilité, responsabilité, souplesse, soutien, générosité, curiosité, communication, écoute active, reconnaissance, valorisation de l'esprit d'équipe

## ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Étapes et degré des efforts déployés pour établir et maintenir des relations en appui à l'effort collectif.

COMPORTEMENTS	
1*	Traite avec honnêteté et équité en faisant preuve de considération et de respect à l'égard des différences individuelles.
2	Comprend et reconnaît les compétences, les habiletés et le savoir-faire des autres et n'hésite pas à les mettre à profit.
3*	Encourage les collaborateurs à tous les niveaux à partager leur savoir-faire, leurs idées et leurs solutions pour mener à bien les objectifs de la Chambre des communes.
4*	Favorise la collaboration et l'échange d'idées avec les autres en comprenant et en respectant le style et le savoir-faire de chacun.
5	Échange des renseignements avec les autres pour encourager le transfert des connaissances et optimiser l'efficacité.
6*	Établit et entretient des relations et des réseaux pour mener à bien les objectifs de la Chambre des communes.
7*	Établit des liens avec un vaste réseau de collaborateurs afin d'instaurer une confiance mutuelle et une crédibilité et de favoriser la collaboration.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-7
Soutien administratif	1-7
Soutien spécialisé	1-7
Services techniques	1-7
Services professionnels/consultatifs	1-7
Leaders axés sur les opérations	1-7
Leaders axés sur les programmes et les services	1-7
Leaders axés sur les stratégies	1-7

\* Comprend des éléments d'inclusion



## OBTENIR DES RÉSULTATS

---

Nous apportons de la valeur à l'organisation en comprenant bien ce que l'on attend de nous et en sachant remplir notre mandat.



## INITIATIVE ET LEADERSHIP

### DÉFINITION

Puise dans ses forces personnelles et professionnelles et favoriser son développement à long terme et celui des autres.

### MOTS-CLÉS

Curiosité, ambition, confiance, connaissance de soi, ouverture, motivation, amélioration, habilitation, mobilisation, orientation

### ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Complexité ou personnalisation des efforts déployés pour influencer positivement les autres et les guider vers une vision commune de la réalisation des tâches.

COMPORTEMENTS	
1	Connaît ses valeurs, ses préférences et ses méthodes de travail et veille à ce que son comportement cadre avec les valeurs de l'organisation.
2	Démontre une confiance en sa capacité à entreprendre des activités de manière indépendante.
3	Prend les devants et considère les prochaines étapes qui permettront de faire avancer le travail.
4	Reconnaît sa contribution et œuvre à la réalisation d'objectifs précis conformes à ceux de l'organisation.
5	Se met à la disposition des autres pour leur offrir du soutien, de l'aide ou de l'encadrement.
6	Mobilise les autres pour obtenir leur engagement et leur apport en vue de surmonter les difficultés pour la réalisation des objectifs organisationnels.
7	Favorise un climat de travail qui incite les membres de l'équipe à améliorer continuellement la productivité et le rendement collectifs.
8*	Met en œuvre des programmes ou des mesures favorisant l'esprit d'équipe et un milieu de travail positif et stimulant.
9	Explique la vision, la mission et les valeurs de la Chambre des communes en des termes significatifs et inspirants pour les employés et les équipes.
10	Communique avec clarté les attentes en ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités des membres de l'équipe en fonction du plan stratégique.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-5
Soutien administratif	1-5
Soutien spécialisé	1-5
Services techniques	1-5
Services professionnels/consultatifs	1-7
Leaders axés sur les opérations	1-10
Leaders axés sur les programmes et les services	1-10
Leaders axés sur les stratégies	1-10

\* Comprend des éléments d'inclusion



## PLANIFICATION ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS

### DÉFINITION

Planifier, établir les priorités et gérer la réalisation du travail de manière efficace et efficiente.

### MOTS-CLÉS

Compétences organisationnelles et analytiques, responsabilisation, concentration, jugement, réalisme, bon emploi des ressources et du temps

### ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Subtilité dont la personne fait preuve dans l'anticipation, la planification, le suivi des progrès et l'adaptation au besoin.

COMPORTEMENTS	
1	Organise ses tâches en fonction des objectifs de travail, des ressources disponibles et de la charge de travail.
2	Revoit son travail et s'assure que les procédures et les normes de qualité sont respectées.
3	Adapte ses tâches selon l'évolution de la situation, les difficultés et les ressources disponibles.
4	Gère sa charge de travail, la qualité de son travail et l'utilisation des ressources afin d'optimiser l'efficacité et la productivité, et de respecter les échéances.
5	Suit l'avancement des travaux, anticipe les difficultés et prépare des plans d'intervention pour atténuer les risques.
6	Formule des attentes raisonnables et veille à ce que la charge de travail soit gérée et équilibrée tout en tenant compte des réalités et des contraintes organisationnelles.
7	Mène la mise en œuvre de processus et de normes permettant de surveiller et d'évaluer les progrès et l'utilisation des ressources.
8	Établit les priorités de l'équipe et du secteur administratif de manière ce qu'elles cadrent avec les objectifs et les priorités plus larges de la Chambre des communes.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-4
Soutien administratif	1-4
Soutien spécialisé	1-4
Services techniques	1-4
Services professionnels/ consultatifs	1-6
Leaders axés sur les opérations	1-8
Leaders axés sur les programmes et les services	1-8
Leaders axés sur les stratégies	1-8



# RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

## DÉFINITION

Avoir une approche positive face aux problèmes à résoudre et mettre à profit sa curiosité, sa créativité ainsi que ses capacités d'analyse et d'apprentissage pour surmonter les obstacles au travail.

## MOTS-CLÉS

Curiosité, initiative, créativité, positivité, jugement, intuition, ouverture, esprit d'analyse, collaboration

## ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Mesure dans laquelle une personne observe en permanence le milieu de travail pour cerner les possibilités et tient compte des différentes perspectives pour résoudre les problèmes et passe d'une prise de décisions simples dans des situations simples à une prise de décisions complexes dans des situations ambiguës.

COMPORTEMENTS		FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
1	Reconnaît l'existence d'un problème, pose les bonnes questions pour bien cerner un problème et pour mieux comprendre une situation donnée.	Opérations	1-6
2	Détermine les répercussions d'un problème, les mesures, les réponses et les recommandations et fait part des risques pour les clients, les personnes, l'équipe, le secteur administratif, et l'organisation.	Soutien administratif	1-7
3	Analyse l'importance relative de l'information, des questions ou des enjeux, en saisissant bien leur incidence et en déterminant les mesures ou les communications qui s'imposent.	Soutien spécialisé	1-7
4	Recherche de façon proactive des réponses et des renseignements pertinents, crédibles et nécessaires au moyen de ressources et d'outils fiables, en demandant de l'aide au besoin avant de prendre une décision.	Services techniques	1-7
5	Résout les problèmes qui relèvent de son champ de responsabilité et mobilise des collaborateurs quand un problème sort de son champ d'expertise.	Services professionnels/consultatifs	1-9
6	S'appuie sur ses connaissances et son expérience pour offrir des solutions en cas de dossiers urgents, inattendus et complexes.	Leaders axés sur les opérations	1-10
7	Partage les leçons tirées, de la détection ou de la résolution de problèmes.	Leaders axés sur les programmes et les services	1-10
8	Met en application les leçons apprises d'autrui pour détecter et résoudre des problèmes courants.	Leaders axés sur les stratégies	1-10
9	Formule des recommandations et des conseils efficaces et viables à l'égard des problèmes et contribue à l'efficacité de l'équipe, du secteur administratif et de l'organisation.		
10*	Crée un milieu de travail où l'on donne les moyens aux personnes de repérer les difficultés ou les occasions d'amélioration continue.		

\* Comprend des éléments d'inclusion

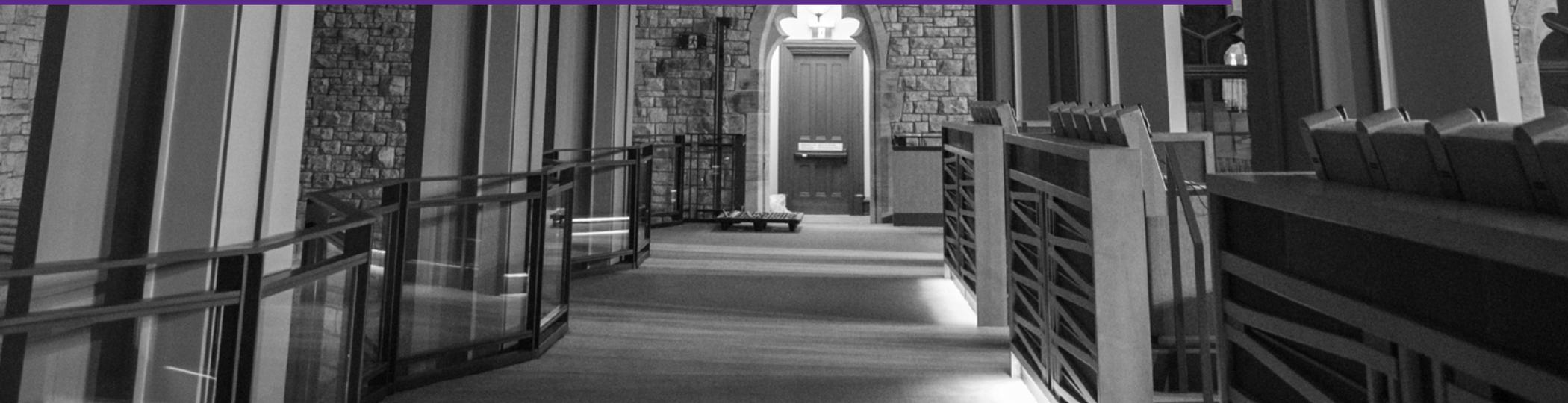


## OUVRIR LA VOIE À L'INNOVATION ET À LA CRÉATIVITÉ

---



Nous veillons à une amélioration constante et à un perfectionnement organisationnel en remettant en question le statu quo, en restant ouverts au changement, en apprenant de nos erreurs et en reconnaissant qu'il existe de nombreuses façons de réussir.





## HABILITATION ET CROISSANCE

### DÉFINITION

Inspirer et motiver autrui et puiser son inspiration et sa motivation chez les autres pour innover et façonner le succès futur de notre milieu de travail.

### MOTS-CLÉS

Esprit d'initiative, débrouillardise, curiosité, ambition, confiance, connaissance de soi, ouverture, motivation, rétroaction constructive et respectueuse donnée et reçue

### ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Degré d'initiative personnelle en matière d'apprentissage et de la portée de l'apprentissage, et niveau d'implication dans le soutien apporté à l'équipe et la réponse aux besoins.

COMPORTEMENTS		FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
1	Communique son savoir-faire et son expérience aux autres.	Opérations	1-3
2	Cherche à obtenir les commentaires et les conseils d'autrui pour repérer les possibilités de croissance et d'amélioration personnelles.	Soutien administratif	1-3
3	Participe à des activités d'apprentissage ou de perfectionnement pour améliorer son rendement dans son rôle actuel.	Soutien spécialisé	1-3
4	Crée des occasions d'apprentissage informelles et formelles pour autrui.	Services techniques	1-3
5	Aide les autres à apprendre de leurs échecs et de leurs expériences.	Services professionnels/consultatifs	1-6
6	Encourage les initiatives conformes aux objectifs organisationnels pour créer un milieu favorable à l'apprentissage.	Leaders axés sur les opérations	1-10
7	Met en valeur les réalisations de l'équipe en les faisant connaître à l'organisation.	Leaders axés sur les programmes et les services	1-10
8	Tient compte des forces des employés et de leurs points à améliorer.	Leaders axés sur les stratégies	1-10
9*	Offre aux employés des possibilités d'encadrement, d'apprentissage et de perfectionnement adaptées à leurs besoins.		
10	Veille à ce que les employés aient à leur disposition des possibilités et des ressources (p. ex. ressources financières et humaines, temps, matériel).		

\* Comprend des éléments d'inclusion



# AGENT DE CHANGEMENT

## DÉFINITION

Agir à titre d'agent de changement et rester positif, souple et productif au travers des périodes de changement et de transition et des situations difficiles.

## MOTS-CLÉS

Adaptabilité, souplesse, gestion de soi, leadership, ouverture, confiance

## ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Niveau de participation au processus de changement et complexité de la stratégie (de la compréhension du changement à la direction de sa mise en œuvre).

COMPORTEMENTS		FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
1*	Manifeste une ouverture face au changement en reconnaissant la valeur de la différence des points de vue et des façons de faire.	Opérations	1-4
2	Reconnaît sa propre résistance au changement et y faire face en ayant l'esprit ouvert et la volonté d'améliorer la situation.	Soutien administratif	1-4
3	Fait preuve de vivacité d'esprit, conserve une attitude positive et préserve l'efficacité au travail en période de changement.	Soutien spécialisé	1-4
4*	Décèle les réactions éventuelles face au changement ou la résistance au changement et adapte son comportement pour répondre aux besoins des personnes touchées par le changement.	Services techniques	1-4
5	Explique et met en valeur le changement organisationnel en décrivant les avantages des initiatives de changement.	Services professionnels/consultatifs	1-5
6*	Reconnaît les changements qui pourraient avoir une incidence sur les équipes et les employés, et élabore des projets de plans d'atténuation.	Leaders axés sur les opérations	1-7
7	Transmet une vision stimulante du changement qui motive et inspire les autres.	Leaders axés sur les programmes et les services	1-7
		Leaders axés sur les stratégies	1-7

\* Comprend des éléments d'inclusion



## PRISE DE RISQUES

### DÉFINITION

Faire preuve de créativité et mettre en œuvre des façons nouvelles et différentes de faire les choses. Saisir l'occasion de souligner les réussites et de reconnaître les échecs et apprendre de ses erreurs.

### MOTS-CLÉS

Courage, esprit de décision, curiosité, créativité, ambition, détermination, confiance, confiance en soi

### ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Niveau de courage et de résilience pour remettre en question les conventions et prendre des mesures qui comportent des risques raisonnables.

COMPORTEMENTS	
1	Recherche activement des solutions novatrices visant à améliorer les programmes, les produits et les services.
2	Fait preuve de curiosité en explorant des façons d'innover dans son domaine d'expertise.
3	Défend les nouvelles idées et façons de faire.
4	Remet en question de façon constructive le statu quo, les pratiques et les processus, tout en cernant ce qui fonctionne et ce qui pourrait être amélioré.
5	Agit en pesant les risques ou adopte des approches non conventionnelles qui cadrent avec les besoins de l'organisation.
6	Encourage et soutient les autres dans la prise de risques et explore de nouvelles approches et solutions pour résoudre les problèmes.
7	Cherche des façons d'améliorer les processus ou les pratiques internes et met les autres au défi d'en faire autant.
8	Crée un milieu où l'on se sent libre d'exprimer sa créativité, et dans lequel on apprend des revers et des erreurs.
9	Défend et soutient une culture qui remet en question le statu quo et encourage l'expérimentation, les nouvelles perspectives et la prise de risques.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-5
Soutien administratif	1-5
Soutien spécialisé	1-5
Services techniques	1-5
Services professionnels/ consultatifs	1-7
Leaders axés sur les opérations	1-9
Leaders axés sur les programmes et les services	1-9
Leaders axés sur les stratégies	1-9



## POINTS DE VUE DIVERS\*\*

### DÉFINITION

Participer, pour le bien de tous, à un échange ouvert d'idées différentes dans lequel les parties se sentent toutes entendues et respectées.

### MOTS-CLÉS

Objectivité, empathie, équité, respect, ouverture, souplesse, compromis, conciliation, négociation, persuasion, crédibilité

### ÉCHELLE D'ÉVALUATION

Degré d'ouverture d'esprit aux perspectives divergentes et niveau d'engagement personnel pour surmonter les obstacles et résoudre les conflits.

COMPORTEMENTS	
1	Fait preuve de confiance envers les autres et d'ouverture par rapport à leurs idées.
2*	Cherche et assimile activement des idées et des perspectives diversifiées et encourage tous les collaborateurs d'en faire autant.
3*	S'assure que divers points de vue sont entendus et respectés, en donnant à tous, les mêmes chances de contribuer.
4	Remet en question les points de vue exprimés par autrui de manière constructive, et trouver un terrain d'entente pour répondre aux objections.
5	Encourage les discussions entre les parties pour explorer les différences et définir les objectifs communs et les solutions possibles aux conflits émergents.
6	Emploie des stratégies pour surmonter les résistances et susciter l'adhésion.
7*	Fait preuve de courage en s'employant à résoudre les problèmes d'ordre personnel ou interpersonnel et autres types de conflits en milieu de travail avec efficacité, respect et au bon moment.
8	Encourage le dialogue ouvert et la remise en question constructive des idées des autres pour trouver les solutions qui répondent au mieux aux besoins de l'organisation.
9	Élimine les obstacles à l'émergence de nouvelles idées et négocie la mise en place de solutions pour optimiser le potentiel d'innovation.
10	Favorise un milieu où la divergence de points de vue et d'opinions est encouragée.

FAMILLE D'EMPLOIS	ÉCHELLE
Opérations	1-4
Soutien administratif	1-4
Soutien spécialisé	1-4
Services techniques	1-4
Services professionnels/consultatifs	1-9
Leaders axés sur les opérations	1-10
Leaders axés sur les programmes et les services	1-10
Leaders axés sur les stratégies	1-10

\* Comprend des éléments d'inclusion

\*\* Anciennement « Conflit productif »

## ANNEXE 1

Famille d'emplois	Définition	Exemples d'emplois
<b>Opérations</b>	Famille d'emplois contribuant aux activités quotidiennes en fournissant un service sur une base continue ou en effectuant des activités liées à l'entretien, à la construction, à la réparation ou à la mise en place d'installations ou d'infrastructures.	Expéditeur-réceptionnaire, commis au courrier, préposé à l'entretien et à la manutention du matériel, chauffeur, messenger, ébéniste, encadreur, peintre, cuisinier
<b>Soutien administratif</b>	Famille d'emplois offrant une vaste gamme de services administratifs à des personnes ou à des unités pour les appuyer dans la prestation de services ou l'atteinte d'exigences opérationnelles.	Adjoint administratif, réceptionniste, adjoint de direction
<b>Soutien spécialisé</b>	Famille d'emplois responsable de veiller à la prestation de services, de programmes ou de processus normalisés en appliquant les méthodes, les procédures et les techniques liées à un domaine d'activité pratique.	Agent logistique, coordonnateur, adjoint de comité, coordonnateur d'événements, agent de soutien aux applications fonctionnelles, agent de soutien des TI
<b>Services techniques</b>	Famille d'emplois chargée de fournir des services techniques dans un domaine d'expertise donné en assurant la maintenance et l'utilisation de l'équipement, des systèmes, des outils et des programmes.	Technicien en systèmes, opérateur d'équipement télé
<b>Services professionnels/consultatifs</b>	Famille d'emplois offrant une orientation et des conseils pratiques et stratégiques aux groupes de clients dans un domaine d'expertise donné. Ceux qui en font partie assurent habituellement la liaison directe avec les clients et peuvent être responsables de l'élaboration des produits, des services ou des programmes.	Conseiller, conseiller principal, conseiller parlementaire, conseiller exécutif, partenaire stratégique, gestionnaire des relations d'affaires, gestionnaire de projet
<b>Leaders axés sur les opérations</b>	Famille d'emplois comprenant les superviseurs et les chefs d'équipe des opérations et des projets. Ces leaders sont responsables de la gestion du rendement et parfois du recrutement. Ils peuvent avoir des subordonnés directs et superviser dans un environnement matriciel. Les titulaires de postes dans cette famille d'emplois relèvent généralement des leaders axés sur les programmes et les services.	Chef d'équipe, superviseur, greffier aux services de la procédure, conseiller principal avec des subordonnés directs Chef d'équipe, conseiller principal, coordonnateur, gestionnaire des opérations
<b>Leaders axés sur les programmes et les services</b>	Famille d'emplois formée de postes de cadres intermédiaires chargés de la prestation des programmes ou des services aux clients. Elle comprend aussi les chefs de projets, qui gèrent généralement un budget et dont les subordonnés directs peuvent être des employés et des leaders axés sur les opérations.	Gestionnaire, gestionnaire principal de projet, gestionnaire principal de programme, chef des opérations
<b>Leaders axés sur les stratégies</b>	Famille d'emplois formée de postes de haute direction, dont les titulaires sont chargés de diriger des programmes et de définir une vision. Ces leaders sont responsables d'un service ou d'une direction et orientent et mobilisent les employés pour qu'ils contribuent au succès de l'organisation. Les titulaires de postes de cette famille d'emplois ont des subordonnés directs.	Directeur, directeur adjoint, chef, membre du Groupe de gestion du greffier