



Gestion des ressources humaines

Ces normes approuvées par le ministère des Collèges et Universités mènent à l'obtention d'un Certificat postdiplôme de l'Ontario pour le programme postsecondaire Gestion des ressources humaines (code MFCU 70223) offert par les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario.

Ministère des Collèges et Universités
Novembre 2024

Remerciements

Le ministère des Collèges et Universités aimerait remercier les nombreux partenaires et organismes qui ont participé à l'élaboration des normes de ce programme. Le ministère aimerait tout particulièrement souligner le rôle important :

- de toutes les personnes et organisations qui ont participé à la consultation,
- du personnel enseignant et des gestionnaires du programme Gestion des ressources humaines pour leur contribution à ce projet,
- de Louise Campagna, la chargée de projet qui a dirigé la consultation en français,
- et de Mena Giuggio, la chargée de projet qui a dirigé la consultation en anglais.

Table des matières

Introduction	4
L'initiative d'élaboration des normes des programmes collégiaux	4
Les normes	4
Les normes de programme	5
Les résultats d'apprentissage de la formation professionnelle	5
L'élaboration des normes de programme	6
La mise à jour des normes	6
La spécificité francophone	6
Les résultats d'apprentissage de la formation professionnelle	7
Préambule	7
Sommaire des résultats d'apprentissage de la formation professionnelle	9
Gestion des ressources humaines (Certificat post-diplôme de l'Ontario)	9
Résultats d'apprentissage de la formation professionnelle	11
Glossaire	24

Introduction

Ce document présente les normes du programme postsecondaire Gestion des ressources humaines offert par les collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (code MFCU 70223) et menant à l'obtention d'un certificat postdiplôme de l'Ontario.

L'initiative d'élaboration des normes des programmes collégiaux

En 1993, le gouvernement de l'Ontario mettait sur pied l'initiative d'élaboration des normes des programmes collégiaux dans le but d'harmoniser dans une plus grande mesure les programmes collégiaux offerts dans toute la province, d'élargir l'orientation de ces programmes pour assurer que les personnes titulaires d'un certificat ou d'un diplôme acquièrent la faculté de s'adapter et continuent à apprendre, et de justifier auprès du public la qualité et la pertinence des programmes collégiaux.

L'unité des normes relatives aux programmes du ministère des Collèges et Universités a le mandat d'élaborer, de réviser et d'approuver les normes des programmes postsecondaires pour l'ensemble des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario.

Les normes

Les normes s'appliquent à tous les programmes postsecondaires similaires offerts par les collèges ontariens. Elles sont de trois ordres :

- les résultats d'apprentissage de la [formation professionnelle](#)
- les résultats d'apprentissage **relatifs à l'employabilité**
- les exigences de la **formation générale**

Ces normes déterminent les connaissances, les aptitudes et les attitudes essentielles que l'apprenant doit démontrer pour obtenir son certificat ou son diplôme dans le cadre du programme.

Chaque collège d'arts appliqués et de technologie qui offre ce programme conserve l'entière responsabilité de l'organisation et des modes de prestation du programme. Le collège a également la responsabilité d'élaborer, s'il y a lieu, des résultats d'apprentissage locaux pour répondre aux besoins et aux intérêts régionaux.

Les normes de programme

Les résultats d'apprentissage représentent la preuve ultime de l'apprentissage et de la réussite. Il ne s'agit pas d'une simple liste de compétences distinctes ou d'énoncés généraux portant sur les connaissances et la compréhension. Les résultats d'apprentissage ne doivent pas être traités de façon isolée mais plutôt vus comme un tout. Ils décrivent les éléments du rendement qui démontrent que les personnes titulaires d'un certificat ou d'un diplôme du programme ont réalisé un apprentissage significatif, et que ceci a été vérifié.

Les normes assurent des résultats comparables pour les personnes titulaires d'un certificat ou d'un diplôme d'un programme, tout en permettant aux collèges de prendre des décisions sur l'organisation et les modes de prestation du programme.

Les résultats d'apprentissage de la formation professionnelle

Les **résultats d'apprentissage** représentent les connaissances, les aptitudes et les attitudes que l'apprenant doit démontrer pour avoir droit au certificat ou au diplôme.

Les **éléments de performance** rattachés aux résultats d'apprentissage définissent et précisent le niveau de performance nécessaire à l'atteinte du résultat d'apprentissage. Ils représentent les étapes à franchir en relation avec les résultats d'apprentissage. La performance des apprenants doit être évaluée en fonction des résultats d'apprentissage et non en fonction des éléments de performance.

L'élaboration des normes de programme

Le gouvernement de l'Ontario a décrété que tous les programmes d'études collégiales postsecondaires devraient, en plus des résultats d'apprentissage de la formation professionnelle, viser un ensemble plus large des résultats d'apprentissage relatifs à l'employabilité. Cette combinaison devrait assurer que les personnes titulaires d'un certificat ou d'un diplôme possèdent les aptitudes requises pour réussir leur vie professionnelle et personnelle.

L'élaboration des normes de la formation professionnelle repose sur un vaste processus de consultation auquel participent des personnes et organismes du domaine : employeurs, associations professionnelles, personnes titulaires d'un certificat ou d'un diplôme, apprenants, personnel scolaire et cadre, représentants de divers établissements. Selon ces divers intervenants, les résultats d'apprentissage de la formation professionnelle représentent le plus haut degré d'apprentissage et de performance que les personnes titulaires d'un certificat ou d'un diplôme doivent atteindre dans le cadre du programme.

La mise à jour des normes

Afin que ces normes reflètent convenablement les besoins des étudiants et du marché du travail de la province de l'Ontario, le ministère des Collèges et Universités effectuera périodiquement la révision de la pertinence des résultats d'apprentissage du programme « Gestion des ressources humaines ». Pour vous assurer que cette version des normes est la plus récente, veuillez communiquer avec le ministère des Collèges et Universités.

La spécificité francophone

De façon générale, les normes d'un programme de langue française sont similaires à celles d'un programme offert en anglais. Par contre, la révision des normes de programmes offerts en français a, dans certains cas, entraîné une adaptation visant une réponse plus conforme aux besoins des francophones. La reconnaissance de la spécificité et des besoins de la communauté francophone a exigé l'ajout de deux résultats d'apprentissage relatifs à l'employabilité, l'un dans le domaine des communications et l'autre dans le domaine des relations interpersonnelles.

En ce qui concerne les résultats d'apprentissage de la formation professionnelle, ils font l'objet d'une révision et d'une adaptation effectuées par un groupe d'experts pour chacun des programmes postsecondaires.

Les résultats d'apprentissage de la formation professionnelle

Les personnes titulaires d'un certificat postdiplôme de l'Ontario du programme « Gestion des ressources humaines » doivent démontrer qu'elles ont atteint en matière de formation professionnelle les douze résultats d'apprentissage sous-mentionnés.

Préambule

Les personnes diplômées des programmes Gestion des ressources humaines exercent des fonctions liées à la gestion des ressources humaines dans divers types d'entreprises et organisations, dans le contexte canadien ou international. Elles ont acquis les habiletés, les connaissances et les attitudes nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Les résultats d'apprentissage de la formation professionnelle et leurs éléments de performance respectifs sont articulés de manière à mettre l'accent sur l'ampleur et la profondeur des compétences exigées pour un poste sur marché du travail.

Comme il s'agit d'un programme de Certificat postdiplôme, les étudiants et étudiantes doivent avoir obtenu un diplôme collégial ou universitaire, ou avoir acquis une expérience professionnelle substantielle avant d'être acceptés dans ce programme.

Les personnes diplômées des programmes Gestion des ressources humaines sont formées afin de pouvoir évaluer et recommander des plans de dotation, de **gestion de la performance**, de formation, de relations de travail et de relations avec les employés, de santé et sécurité, de bien-être en milieu de travail, et d'administration de la **rémunération globale**. En outre, les personnes diplômées sont capables d'analyser diverses fonctions plus complexes en utilisant les technologies de l'information dans le but de favoriser l'efficacité organisationnelle, et de recommander des stratégies d'analyse financière dans la conception du plan de ressources humaines et la préparation du plan d'activités d'une organisation.

Les personnes diplômées du programme possèdent des connaissances et des compétences nécessaires pour occuper, mais sans s'y limiter, des postes de coordination, de supervision et de gestion dans les différents domaines fonctionnels enseignés dans le programme.

De nombreuses possibilités d'emploi et de carrière en ressources humaines s'offrent aux personnes diplômées dans divers secteurs, tant au niveau national qu'international, que ce soit dans le commerce, la vente au détail, l'industrie manufacturière, les banques et autres institutions financières, les administrations publiques, les industries de services, les fabricants et les distributeurs, les organisations à but non lucratif et les

petites et moyennes entreprises.

Il existe des possibilités pour les personnes diplômées de poursuivre des études. Les étudiants et étudiantes devraient communiquer avec les collèges individuels pour de plus amples renseignements sur les ententes d'articulation de chaque collège avec des universités et d'autres établissements conférant des grades universitaires. En outre, les personnes diplômées peuvent également obtenir des titres professionnels et des certifications dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

[Voir le glossaire](#)

Note :

Le Conseil ontarien pour l'articulation et le transfert tient à jour le portail Web sur le transfert des crédits d'études postsecondaires ONTransfert et [le Guide de reconnaissance des crédits d'études postsecondaires de l'Ontario \(GRCEPO\)](#)

Sommaire des résultats d'apprentissage de la formation professionnelle

Gestion des ressources humaines (Certificat postdiplôme de l'Ontario)

La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à

1. Développer des plans de recrutement et des processus de sélection du personnel, et en évaluer leur mise en œuvre, pour répondre aux besoins de l'organisation dans un contexte de mondialisation.
2. Encadrer et évaluer le système de **gestion de la performance** afin d'en assurer la cohérence avec le plan stratégique de l'organisation.
3. Concevoir, mettre en œuvre et évaluer les programmes d'accueil et d'intégration, de formation et de développement des employés afin de répondre aux besoins de l'organisation.
4. Conseiller et guider les parties prenantes concernant les exigences éthiques, juridiques, professionnelles et réglementaires en vue de favoriser des relations harmonieuses avec le personnel.
5. Concevoir et mettre en œuvre un régime de **rémunération globale** afin d'attirer, de mobiliser, de retenir et de motiver les employés au sein de l'organisation.
6. Concevoir, mettre en œuvre et évaluer les pratiques et programmes en matière de bien-être des employés, ainsi que de santé et sécurité au sein de l'organisation, conformément à la législation, aux normes et aux meilleures pratiques en vigueur.
7. Utiliser et évaluer la technologie pour soutenir les opérations liées à la gestion des ressources humaines.
8. Concevoir, mettre en œuvre et évaluer des stratégies de **développement organisationnel** visant à promouvoir l'efficacité opérationnelle.
9. Développer des pratiques en gestion des ressources humaines et des stratégies de communication respectant les principes d'équité, de diversité, d'inclusion, d'accessibilité et de sensibilité à la diversité culturelle.
10. Créer et évaluer des stratégies de développement personnel en vue d'améliorer ses compétences et maintenir les standards professionnels.
11. Collaborer avec les parties prenantes pour réaliser des initiatives en matière de

gestion des ressources humaines qui soutiennent le plan d'activités de l'organisation.

12. Analyser des données pour faire des prévisions et recommander des stratégies de gestion des effectifs et des talents afin de soutenir la prise de décision.

[Voir le glossaire](#)

Note : Les résultats d'apprentissage ont été numérotés à titre de référence, et la numérotation n'indique aucun ordre de priorité ou d'importance.

Résultats d'apprentissage de la formation professionnelle

1. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à développer des plans de recrutement et des processus de sélection du personnel, et en évaluer leur mise en œuvre, pour répondre aux besoins de l'organisation dans un contexte de mondialisation.

Éléments de performance

- a. Contribuer à des analyses du contexte et obtenir des données en rapport avec la demande et l'offre en matière de ressources humaines.
- b. Utiliser les informations issues de l'analyse du poste pour confirmer les connaissances, compétences, aptitudes et autres caractéristiques nécessaires pour le ou les postes.
- c. Élaborer et mettre en œuvre des programmes de recrutement afin d'identifier les candidats qualifiés, à l'interne et à l'externe, en conformité avec les exigences législatives.
- d. Élaborer et mettre en œuvre des stratégies de communication, d'accès et de publicité pour attirer des candidats qualifiés.
- e. Incorporer le recrutement en ligne et d'autres technologies en évolution dans la stratégie de recrutement.
- f. S'assurer que les candidats potentiels ont à leur disposition tous les renseignements nécessaires sur l'organisation.
- g. Contribuer au développement et à la communication de la vision, de la mission et des valeurs de l'organisation pour recruter des candidats potentiels.
- h. Élaborer le processus de sélection et coordonner des comités de sélection.
- i. Développer des partenariats avec des organismes, institutions ou spécialistes pouvant aider au recrutement, incluant le recrutement à l'international.
- j. Élaborer et utiliser des outils d'évaluation valides pour déterminer l'aptitude de candidats potentiels conformément aux lois, politiques et règlements pertinents au droit du travail et aux droits de la personne.
- k. Gérer des systèmes et des processus qui établissent des rapports entre, d'une part, les plans de carrière et les compétences des employés et, d'autre part, les besoins en évolution de l'organisation.
- l. Analyser des systèmes d'information sur les ressources humaines et autres données pour participer à la planification des ressources humaines.
- m. Intégrer les initiatives stratégiques de l'organisation pour évaluer et prévoir les plans de ressources humaines, y compris les pénuries et les excédents de personnel, et élaborer des stratégies pour y remédier.
- n. Élaborer, mettre en œuvre et évaluer des stratégies visant à attirer et à conserver une diversité d'employés qualifiés.
- o. S'assurer d'envisager les cultures et les coutumes selon une perspective mondiale, notamment en ce qui concerne les qualifications des candidats formés à l'étranger.

- p. Consulter les spécialistes en recrutement international et adapter les pratiques et les processus d'embauche afin de faciliter le recrutement et le placement à l'échelle internationale.
- q. Collaborer avec l'équipe de direction pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour assurer la relève afin de répondre aux besoins futurs de l'organisation.

2. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à encadrer et évaluer le système de **gestion de la performance** afin d'en assurer la cohérence avec le plan stratégique de l'organisation.

Éléments de performance

- a. Évaluer et mettre en œuvre le système de **gestion de la performance** pour l'harmoniser avec l'orientation et les objectifs stratégiques de l'organisation.
- b. Élaborer des indicateurs de rendement quantifiables, valides et fiables, liés à l'emploi, afin de gérer le rendement.
- c. S'assurer que les objectifs de rendement des employés sont harmonisés avec la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation.
- d. Contribuer à la conception des processus de **gestion de la performance** et veiller à leur communication à tous les niveaux de l'organisation.
- e. S'assurer que les processus de **gestion de la performance** sont administrés conformément à la politique organisationnelle et aux lois pertinentes.
- f. Planifier et superviser l'évaluation de la performance.
- g. Déterminer et recommander les parties prenantes appropriées à impliquer dans le processus de **gestion de la performance**.
- h. Conseiller et aider les parties prenantes appropriées en matière de processus et de politiques de **gestion de la performance**.
- i. Aider les gestionnaires dans l'élaboration des plans de développement professionnel de leurs employés.
- j. Recommander les ressources disponibles pour contribuer à l'élaboration de stratégies visant à améliorer le rendement individuel des employés.
- k. Veiller à ce que la documentation nécessaire au processus de **gestion de la performance** soit complétée.
- l. Recommander et soutenir des mesures appropriées de suivi (p. ex., mesure corrective, rémunération et récompense, formation, activité de développement professionnel).
- m. S'assurer que les résultats des évaluations de la performance sont incorporés dans le système d'information sur les ressources humaines.
- n. Contribuer à la conception et à la mise en œuvre d'un plan pour évaluer le programme de **gestion de la performance**.

[Voir le glossaire](#)

3. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à concevoir, mettre en œuvre et évaluer les programmes d'accueil et d'intégration, de formation et de développement des employés afin de répondre aux besoins de l'organisation.

Éléments de performance

- a. Élaborer et mettre en œuvre les procédures d'accueil et d'intégration afin de transmettre les politiques de l'organisation.
- b. Harmoniser l'accueil et l'intégration afin d'améliorer la cohésion au sein de l'organisation.
- c. Évaluer les besoins en matière de formation afin de déterminer les lacunes en matière de talents et de leadership, et d'élaborer et mettre en œuvre des plans de développement.
- d. Dispenser et contrôler les formations liées à la conformité en matière de santé et de sécurité au travail, de droits de la personne et de la législation s'y rapportant.
- e. Intégrer et recommander des indicateurs de rendement liés à l'emploi qui sont pertinents, fiables et exacts.
- f. Planifier les ressources et dispenser les sessions de formation et de perfectionnement, à l'interne et à l'externe, en plus de contribuer à l'analyse des coûts et des bénéfices.
- g. Recommander et évaluer l'application des principes d'apprentissage des adultes durant les séances de formation et de perfectionnement.
- h. Évaluer et recommander des méthodes de formation et de perfectionnement dispensées en milieu de travail ou offertes sur le marché externe.
- i. Concevoir et recommander un milieu d'apprentissage stimulant.
- j. Intégrer efficacement des stratégies en matière d'accompagnement et de mentorat.
- k. Évaluer l'efficacité de la formation à l'aide de mesures qualitatives et quantitatives, et faire des recommandations.
- l. Analyser et évaluer les écarts de rendement dans l'organisation et valider les solutions de formation.
- m. Planifier, mettre en œuvre et évaluer les stratégies de formation pour appuyer la gestion du changement et les objectifs stratégiques de l'organisation.
- n. Évaluer et expliquer le retour sur investissement pour l'organisation en ce qui concerne les recommandations en matière de formation et de perfectionnement.
- o. Intégrer les renseignements relatifs à la formation dans le système d'information sur les ressources humaines.

4. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à conseiller et guider les parties prenantes concernant les exigences éthiques, juridiques, professionnelles et réglementaires en vue de favoriser des relations harmonieuses avec le personnel.

Éléments de performance

- a. Diriger et promouvoir le changement stratégique vers une culture d'entreprise positive en évaluant les programmes et services actuels en matière de relations avec le personnel.
- b. Conseiller et transmettre les décisions de l'organisation aux parties prenantes de manière éthique et en temps opportun.
- c. Résoudre des conflits grâce à la médiation et à d'autres stratégies de résolution de différends dans le cadre de l'interprétation des contrats et des politiques.
- d. Recommander des stratégies de résolution de problèmes pour évaluer les problèmes exprimés, et les résoudre rapidement.
- e. Faciliter le développement de milieux de travail collaboratifs.
- f. Analyser et synthétiser le point de vue des parties prenantes afin d'orienter la résolution des conflits.
- g. Assurer la mise à jour de tous les dossiers des employés de façon confidentielle et conformément aux lois en vigueur sur la protection des renseignements personnels.
- h. Planifier, mettre en œuvre et évaluer des stratégies disciplinaires progressives et positives.
- i. Élaborer des processus d'enquête et de signalement en milieu de travail, et suivre avec diligence la mise en œuvre des solutions.
- j. Rechercher les pratiques exemplaires et contribuer à l'élaboration de politiques visant à soutenir la pratique de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au travail.
- k. Agir conformément aux lois sur le travail et aux conventions collectives.
- l. Donner des conseils et négocier des conventions collectives.
- m. Préparer et compiler une documentation précise pour soutenir le processus de négociation et de médiation.
- n. Faire des recherches sur la jurisprudence, et réfléchir aux conséquences, en consultation avec des experts juridiques.
- o. Représenter la direction dans la résolution des griefs.

5. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à concevoir et mettre en œuvre un régime de **rémunération globale** afin d'attirer, de mobiliser, de retenir et de motiver les employés au sein de l'organisation.

Éléments de performance

- a. Collecter et analyser des données sur les salaires et les avantages sociaux.
- b. Effectuer des recherches et faire des recommandations visant le régime de **rémunération globale**, notamment pour les salaires, les avantages sociaux, les pensions et les régimes de retraite qui sont les mieux adaptés aux besoins des employés et aux objectifs stratégiques de l'organisation.
- c. Élaborer et mettre en œuvre le régime de **rémunération globale** conformément aux politiques et procédures de l'organisation ainsi qu'aux dispositions pertinentes de la législation sur l'emploi (p. ex., la Loi canadienne sur les droits de la personne, l'équité en matière d'emploi, la Loi sur l'équité salariale, la Loi sur les normes d'emploi) et aux conventions collectives.
- d. Élaborer et recommander des stratégies de rémunération au rendement concordant avec les objectifs organisationnels.
- e. Élaborer des stratégies efficaces de communication pour expliquer le régime de **rémunération globale**.
- f. S'assurer de répondre aux questions des employés concernant la rémunération de manière respectueuse et confidentielle.
- g. Analyser les emplois et utiliser les informations pour élaborer ou mettre à jour les structures salariales.
- h. Surveiller et préserver la compétitivité du régime de **rémunération globale** de l'organisation.
- i. Évaluer l'efficacité du régime de **rémunération globale** de l'organisation.
- j. Évaluer l'équité externe et interne du plan de rémunération globale et formuler des recommandations.
- k. Effectuer des recherches sur les coûts-avantages des différents régimes de rémunération afin d'assurer une gestion efficace des coûts.
- l. Déterminer et examiner l'effet des politiques et des procédures en matière de ressources humaines sur la gestion des salaires.

[Voir le glossaire](#)

6. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à concevoir, mettre en œuvre et évaluer les pratiques et programmes en matière de bien-être des employés, ainsi que de santé et sécurité au sein de l'organisation, conformément à la législation, aux normes et aux meilleures pratiques en vigueur.

Éléments de performance

- a. Rechercher les pratiques exemplaires de l'industrie et élaborer des politiques, procédures et processus répondant aux besoins de l'organisation en matière de bien-être, de santé et de sécurité.
- b. Élaborer et mettre en œuvre des stratégies d'accommodement équitables et inclusives conformément aux lois en vigueur.
- c. Élaborer et promouvoir des programmes de bien-être du personnel, des initiatives en matière de santé et de sécurité et des stratégies de prévention, conformément à la législation applicable.
- d. Élaborer, mettre en œuvre et évaluer un programme de gestion de l'invalidité, incluant des plans tenant compte des politiques concernant le retour au travail rapide et sans danger, et le Fonds de garantie pour travailleurs réintégrés, et des processus de gestion des cas et des demandes de remboursement.
- e. Élaborer et évaluer les procédures de surveillance de la conformité de l'organisation à la Loi sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail.
- f. Assurer la liaison avec des assureurs et des représentants de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) au sujet de questions d'administration des demandes de remboursement.
- g. Rechercher et analyser les tendances qui traitent des obstacles à la diversité dans les programmes de bien-être, de santé et de sécurité.
- h. Conseiller l'organisation en ce qui concerne les programmes de bien-être, les initiatives en matière de santé et de sécurité, et le rôle du comité mixte de santé et sécurité.
- i. Faire appel au besoin aux ressources offertes par des organismes de sécurité.
- j. Collaborer avec des experts pour élaborer et évaluer les initiatives en matière de santé mentale et de bien-être en milieu de travail.

7. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à utiliser et évaluer la technologie pour soutenir les opérations liées à la gestion des ressources humaines.

Éléments de performance

- a. Déterminer et évaluer des technologies appropriées et innovantes pour enregistrer et compiler des informations sur les ressources humaines, notamment sous forme de rapports statistiques (p. ex., dotation, cotes de rendement, données salariales).
- b. Identifier et faire le suivi de l'évolution de la technologie de l'information pour soutenir et mettre en œuvre les changements dans les pratiques en matière de ressources humaines.
- c. Recommander des protocoles appropriés pour tous les utilisateurs du système d'information sur les ressources humaines.
- d. S'assurer que les informations sur les ressources humaines collectées sont utilisées uniquement aux fins prévues.
- e. Rechercher et analyser des mesures, des références et des indicateurs appropriés pour les ressources humaines.
- f. Rechercher et analyser des fournisseurs et des produits liés aux systèmes d'information sur les ressources humaines.
- g. Évaluer et déterminer les exigences relatives à la technologie de l'information pour répondre aux besoins en ressources humaines.
- h. Collaborer avec des professionnels de la technologie de l'information pour adapter la technologie afin de répondre aux exigences particulières relatives aux ressources humaines.
- i. Utiliser les technologies de l'information pour recommander des améliorations aux pratiques en matière de ressources humaines afin d'assurer l'efficacité, l'efficacité et la connectivité des fonctions de ressources humaines au sein de l'organisation.
- j. Analyser les données relatives aux ressources humaines en utilisant la technologie statistique lorsqu'elle est disponible et appropriée.
- k. Formuler des recommandations concernant le système d'information en ressources humaines approprié pour répondre aux besoins de l'organisation en matière de ressources humaines.

8. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à concevoir, mettre en œuvre et évaluer des stratégies de **développement organisationnel** visant à promouvoir l'efficacité opérationnelle.

Éléments de performance

- a. Développer des techniques visant à influencer les comportements au sein d'une organisation afin qu'ils soient alignés avec les objectifs stratégiques de celle-ci.
- b. Planifier et adapter le rôle stratégique des ressources humaines à l'évolution des besoins et des objectifs de l'organisation.
- c. Évaluer l'interaction entre le secteur des ressources humaines et d'autres secteurs fonctionnels de l'organisation.
- d. Élaborer des politiques et des pratiques s'inscrivant dans la culture organisationnelle.
- e. Élaborer, mettre en œuvre et évaluer des stratégies conçues pour favoriser la participation et la motivation des employés.
- f. Créer et favoriser un environnement de travail positif afin de stimuler l'efficacité organisationnelle.
- g. Évaluer la contribution stratégique des ressources humaines aux objectifs organisationnels.
- h. Élaborer des systèmes de rétroaction pour les parties prenantes afin d'éclairer la prise de décision au sein de l'organisation.
- i. Élaborer et mettre en œuvre des stratégies efficaces et évaluer les mesures pour répondre aux besoins de l'organisation et de ses parties prenantes.
- j. Élaborer, mettre en œuvre et évaluer des systèmes de rétroaction pour évaluer le niveau d'engagement du personnel.

[Voir le glossaire](#)

9. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à développer des pratiques en gestion des ressources humaines et des stratégies de communication respectant les principes d'équité, de diversité, d'inclusion, d'accessibilité et de sensibilité à la diversité culturelle.

Éléments de performance

- a. Créer des présentations orales efficaces en utilisant des techniques de communication verbale et non verbale.
- b. Adapter le style de communication, le mode et le contenu selon les divers publics.
- c. Intégrer des références factuelles, des points de vue et des résultats de recherche variés dans les présentations et les réponses à des questions.
- d. Préparer de la correspondance d'affaires écrite, notamment des notes de service, des lettres, des ententes et des rapports.
- e. Rechercher les pratiques exemplaires de l'industrie et les intégrer lors de la rédaction des documents de politique et de procédure de façon claire et compréhensible.
- f. Documenter des renseignements sur les ressources humaines de façon précise et exacte.
- g. Rechercher une utilisation innovante des technologies de communication actuelles afin d'accroître l'efficacité.
- h. Perfectionner ses habiletés en matière de présentation pour transmettre efficacement des informations relatives au domaine des ressources humaines.
- i. Influencer le comportement des personnes en faisant appel à des techniques efficaces de communication orale et écrite.
- j. Inspirer et encourager d'autres personnes pour qu'elles atteignent leurs objectifs personnels et contribuent aux objectifs organisationnels.
- k. Élaborer et évaluer les pratiques de communication en matière de ressources humaines, et recommander des améliorations au besoin.
- l. Faire preuve d'empathie, de sensibilité culturelle, de souplesse, de tact, de discernement et de diplomatie dans toutes les communications interpersonnelles.
- m. Élaborer des stratégies visant à établir des relations significatives et respectueuses avec les communautés autochtones en vue de la réconciliation.
- n. Identifier les barrières institutionnelles et les pratiques discriminatoires indirectes qui empêchent l'inclusion et les efforts de lutte contre le racisme.
- o. Identifier l'intersectionnalité des privilèges et des dynamiques de pouvoir par le biais de l'autoréflexion.
- p. Identifier et appliquer les meilleures pratiques pour s'assurer que toutes les perspectives ont été prises en compte dans l'établissement d'un engagement en faveur de la diversité.

10. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à créer et évaluer des stratégies de développement personnel en vue d'améliorer ses compétences et maintenir les standards professionnels.

Éléments de performance

- a. Effectuer une autoévaluation de ses forces et de ses possibilités d'amélioration.
- b. Être disposé à poursuivre son perfectionnement et s'impliquer dans la pratique professionnelle.
- c. Évaluer sa pratique professionnelle afin de se développer continuellement sur le plan professionnel et personnel.
- d. Élaborer des possibilités d'apprentissage professionnel personnel et un plan de développement de carrière.
- e. Solliciter de manière active de la rétroaction concernant son rendement personnel pour améliorer sa pratique professionnelle.
- f. Identifier les changements dans les lois, les pratiques et la jurisprudence grâce à des ateliers sur les ressources humaines, des périodiques et des revues de la littérature, et en suivre l'évolution.
- g. Entretenir des relations avec d'autres personnes du domaine des ressources humaines par le réseautage et la participation à des organisations professionnelles.
- h. Se conformer aux lignes directrices en matière d'éthique telles que définies par les organismes d'accréditation.
- i. Rechercher des occasions de promouvoir le développement du domaine des ressources humaines.
- j. Identifier les rôles et les avantages des organisations professionnelles (p. ex., Conseil canadien des associations en ressources humaines, Human Resources Professional Association) et des certifications (p. ex., Conseillers en ressources humaines agréés).
- k. Évaluer les tendances sociales et économiques ainsi que les meilleures pratiques pour rester à jour dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

11. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à collaborer avec les parties prenantes pour réaliser des initiatives en matière de gestion des ressources humaines qui soutiennent le plan d'activités de l'organisation.

Éléments de performance

- a. Analyser et guider l'évolution du rôle des ressources humaines dans la planification et la formulation des politiques.
- b. Agir en tant que personne-ressource stratégique pour tous les secteurs de l'organisation.
- c. Communiquer et collaborer avec des équipes de projet pluridisciplinaire et les secteurs clés de l'organisation, tels que le marketing, les finances, les services de paie et les opérations.
- d. Appliquer les fondements de la comptabilité et des finances lors de l'élaboration d'un plan d'activités pour les ressources humaines.
- e. Évaluer le rôle et la contribution des ressources humaines dans les initiatives internationales dans le cadre du plan stratégique d'une organisation.
- f. Effectuer une analyse coûts-avantages des initiatives en matière de ressources humaines en utilisant des techniques d'étalonnage conformément aux besoins de l'organisation.
- g. Planifier et prévoir les besoins en ressources humaines sur la base d'une analyse des besoins de l'entreprise et des facteurs de l'offre et de la demande.
- h. Rechercher et identifier des processus efficaces de planification de la relève.

12. La personne diplômée a démontré de façon fiable son habileté à analyser des données pour faire des prévisions et recommander des stratégies de gestion des effectifs et des talents afin de soutenir la prise de décision.

Éléments de performance

- a. Sélectionner et appliquer les principes de la méthodologie de recherche pour étudier et évaluer les questions relatives aux ressources humaines.
- b. Recueillir, analyser et communiquer des informations pertinentes en matière de ressources humaines afin de conseiller et de recommander des stratégies de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation et des meilleures pratiques opérationnelles.
- c. Repérer et évaluer des ressources et des informations nécessaires pour effectuer des recherches.
- d. Appliquer les méthodes de recherche appropriées, et interpréter les résultats pour formuler des recommandations.
- e. Effectuer des audits de programmes de ressources humaines pour en évaluer la performance par rapport aux attentes en matière de politique.
- f. Élaborer, mettre en œuvre et évaluer des sondages (p. ex., opinion, climat, salaire).
- g. Élaborer et comparer les meilleures pratiques en matière de ressources humaines.
- h. Élaborer et présenter des recommandations fondées sur des données probantes en vue de modifier les pratiques en matière de ressources humaines.

Glossaire

Développement organisationnel – Ensemble des méthodes et procédés mis en place afin de maximiser le potentiel humain des organisations, tout en favorisant leur développement.

Gestion de la performance – Processus intégré selon lequel une organisation engage ses employés à améliorer l'efficacité organisationnelle dans l'accomplissement des objectifs stratégiques et de la mission de l'organisation. La gestion de la performance inclut la planification de la performance, la surveillance de la performance des employés, le perfectionnement des employés, l'évaluation de la performance des employés et la reconnaissance du personnel.

Rémunération globale – Constitue ce que les employés reçoivent pour l'accomplissement de leur travail et comporte trois volets, incluant la rémunération directe (salaire de base, primes, actions, commissions, etc.), la rémunération indirecte (les avantages sociaux tels que les régimes d'assurances collectives, les régimes de retraite, les congés payés), ainsi que les conditions de travail et autres avantages complémentaires.

Pour la reproduction du document

Nous accordons la permission aux collèges d'arts appliqués et de technologie et aux établissements d'enseignement ou écoles de reproduire ce document en totalité ou en partie, par écrit ou électroniquement, aux fins suivantes:

1. Un collège d'arts appliqués et de technologie en Ontario ou une école peut reproduire ce document pour renseigner les apprenants, les candidats potentiels, les membres des comités consultatifs de programmes et pour la mise en œuvre de ce programme.
2. Un établissement d'enseignement ou une école peut reproduire ces normes pour informer les candidats intéressés à s'inscrire à ce programme dans un collège d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario.

Conditions:

1. Chaque reproduction doit porter l'inscription « Droit d'auteur © Imprimeur de la Rois pour l'Ontario, 2024 », au début du document ou de toute partie reproduite.
2. Il est toutefois interdit d'utiliser ce document à d'autres fins que celles susmentionnées et d'en faire la vente.
3. Le ministère des Collèges et Universités (MCU) se garde le droit de révoquer la permission de reproduire ce document.

Pour obtenir la permission de reproduire ce document, en totalité ou en partie, à d'autres fins que celles susmentionnées, veuillez communiquer avec le:

Ministère des Collèges et Universités
Direction de l'évaluation de la qualité de l'éducation postsecondaire
Unité des normes relatives aux programmes
315 rue Front Ouest
15ème étage
Toronto ON M7A 0B8

Ou par Courriel: psu@ontario.ca

Veuillez faire parvenir toute demande de renseignements sur les normes de ce programme à l'adresse susmentionnée.

Veuillez faire parvenir toute demande de renseignements sur ce programme à un collège d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario qui offre ce programme.

Cette publication est disponible sur [le site Web du ministère.](#)

978-1-4868-8318-9 PDF