

Administrateurs de Premières nations

Tâches principales et compétences de base

FONCTION PUBLIQUE DES PREMIÈRES NATIONS UNE INITIATIVE DU FORUM SUR LA PLANIFICATION ET L'ÉLABORATION DES POLITIQUES

Le présent document ainsi que le document *Recrutement des administrateurs de Premières nations – Guide pratique* ont été créés dans le cadre d'un plus vaste effort visant à mettre sur pied une fonction publique stable et professionnelle pour les Premières nations de la Colombie-Britannique. À la suite du forum mixte sur la planification et l'élaboration des politiques de novembre 1999 un comité mixte Premières nations/Région de la C.-B. des AINC a été établi dans le but d'élaborer l'initiative sur la fonction publique des Premières nations. Ce comité, appelé Comité sur la fonction publique des Premières nations, a décidé qu'il était impératif de se concentrer sur le poste d'administrateur étant donné le rôle pivot de ce poste en matière d'embauche, de formation et d'affectation des employés des Premières nations et en ce qui touche les relations avec les dirigeants élus.

Un groupe d'étude formé d'administrateurs de Premières nations (voir Annexe A) a collaboré avec un expert-conseil en ressources humaines (Hay Group) afin d'établir une liste de tâches principales et de compétences de base pour le poste d'administrateur. Le présent document, qui en découle, présente un aperçu des rôles et responsabilités clés du poste d'administrateur de Premières nations et des compétences nécessaires pour effectuer le travail.

Le présent document a servi de base à l'élaboration du document *Recrutement des administrateurs de Premières nations – Guide pratique*. À l'avenir, il pourra servir à la conception d'outils supplémentaires en matière de ressources humaines pour le personnel administratif des Premières nations, comme en ce qui touche le ou la :

Recrutement : descriptions de travail, documents pour annoncer un poste à pourvoir et questions d'entrevue liées aux compétences et aux procédures d'évaluation des candidats pour différents postes administratifs.

Formation : outils pour la formation du nouveau personnel, plans d'apprentissage individuels, documents d'information et options pour la résolution de problèmes pendant la période d'emploi initiale.

Perfectionnement : formulaires d'auto-évaluation, ressources pour le recyclage des compétences, programmes de certification sur place et documents sur l'avancement professionnel.

Examen de rendement : outils qui fournissent une rétroaction juste et efficace sur le rendement du personnel et stratégies pour la réalisation d'améliorations fondées sur les compétences et les tâches principales.

Plan de formation : programme de formation visant les étudiants qui cherchent à faire carrière dans la fonction publique des Premières nations et élaboration de cours de perfectionnement afin d'aider les employés des Premières nations déjà en poste à mettre leurs compétences à jour.

Tout le contenu du présent document est protégé par le droit d'auteur et est destiné à l'usage exclusif des Premières nations de la Colombie-Britannique. Ceux qui désirent reproduire le présent document, sous quelque forme que ce soit, doivent d'abord obtenir un consentement écrit des Affaires indiennes et du Nord Canada.

ADMINISTRATEURS DE PREMIÈRES NATIONS – TÂCHES PRINCIPALES ET COMPÉTENCES DE BASE

TABLE DES MATIÈRES

Modèle de compétences et élaboration des tâches principales

Modèle de compétences principales des administrateurs des Premières nations

Tâches principales des administrateurs de Premières nations

Tâches principales des administrateurs de Premières nations selon les compétences

Compétences des administrateurs de Premières nations

Grappe capacités de réflexion

Gestion des ressources des Premières nations

Résolution de problèmes et jugement

Grappe efficacité à diriger

Développement de la confiance en soi

Préoccupations quant à l'ordre et à la qualité

Leadership d'équipe

Grappe autogestion

Souplesse

Esprit d'initiative

Capacités de réflexion sur les difficultés

Grappe conscience sociale

Répercussions et influence

Écoute, compréhension et réponse

Compréhension organisationnelle

Utilisation stratégique des relations

Annexe A : Groupe d'étude des administrateurs des Premières nations

Notes

ADMINISTRATEURS DES PREMIÈRES NATIONS MODÈLES DE COMPÉTENCES ET ÉLABORATION DES TÂCHES PRINCIPALES

Contexte et processus

Les renseignements concernant les compétences garantes d'un succès dans le rôle d'administrateur des Premières nations ont été réunis en une série d'étapes progressives :

Prise de connaissance de l'organisation : un examen des documents d'information clés a été effectué afin de faciliter la compréhension des tâches et de la portée du rôle des administrateurs de Premières nations.

Point de repère pour la recherche : une collecte de données a été effectuée à même la base de données sur les compétences à l'échelle internationale du Hay Group, et ce, afin de comparer des modèles de compétences de différents organismes dans lesquels on retrouve des rôles semblables et de créer ainsi un modèle de compétences préliminaires pour le rôle des administrateurs des Premières nations.

Réunions du groupe d'étude : afin de s'assurer que le modèle de compétences traduisait les exigences véritables du rôle des administrateurs, plusieurs administrateurs des Premières nations ont fourni des commentaires clés quant aux défis actuels à relever, ainsi que des renseignements détaillés sur les tâches principales qui s'y rattachent. En outre, on a demandé à ce groupe de donner des exemples de comportements liés à certaines tâches principales clés qu'exige le rôle d'administrateur.

Examen du groupe d'étude : le groupe d'étude a examiné une ébauche du modèle de compétences et des tâches principales définies en fonction du rôle des administrateurs.

Conférence des administrateurs de Premières nations (mai 2003) : pour de nombreux administrateurs, la conférence a constitué une occasion de formuler des commentaires sur le processus. Deux séances de travail ont été convoquées : la première portait sur une collecte de commentaires liés à la raison justifiant l'importance de certains comportements et leur apport à l'accomplissement des tâches des administrateurs au quotidien. Quant à la seconde séance, elle a permis de recueillir des anecdotes et des faits sur les moments où les administrateurs ont adopté ces comportements. Les notes qui ont été prises à chacune de ces séances ont été utilisées dans la révision du présent document.

Qu'est-ce qu'une compétence?

Le modèle des compétences de base des administrateurs des Premières nations présente une description détaillée des compétences comportementales et des échelles de mesures qui s'y rattachent.

Par la démonstration de ces ensembles de comportements, les administrateurs concourront à concrétiser de façon efficace la mission, la vision, les valeurs et les enjeux stratégiques actuels des Premières nations, et ce, tout en se dotant de la capacité de relever les principaux défis propres à leur rôle et en profitant pleinement des nouvelles occasions qui se présentent.

Une compétence se définit comme toute connaissance, qualification, capacité ou tout comportement observable et/ou mesurable qui contribue à un bon rendement au travail. Les compétences sont destinées à offrir une description précise des types de comportements nécessaires à un emploi particulier afin de fournir un rendement élevé au sein d'une organisation.

ADMINISTRATEURS DES PREMIÈRES NATIONS MODÈLES DES COMPÉTENCES DE BASE

Aperçu des tâches principales et des compétences de base

Les tâches principales constituent le fondement de la sélection des compétences de base pour le poste d'administrateur. Elles ont été élaborées par le Groupe d'étude des administrateurs de Premières nations (voir Annexe A), puis regroupées autour de huit catégories d'activités connexes.

Politiques : élaboration des politiques, des procédures et des règlements pour l'examen et l'approbation du chef et du conseil.

Finances : gestion des finances liées aux ressources des Premières nations.

Conseil : préparation des documents et des rapports en appui aux activités du conseil de bande.

Personnel : gestion des ressources humaines.

Relations avec le gouvernement : gestion des ententes et des relations avec les autres paliers du gouvernement.

Relations avec la communauté : maintien de relations franches, équitables et axées sur le service entre la communauté et l'administration.

Planification : appui au chef et au conseil dans la conception et la mise en œuvre de l'aménagement et des plans stratégiques.

Questions pratiques liées aux réserves : gestion de l'infrastructure et des atouts de la communauté.

Les compétences ont été regroupées en quatre grappes : capacité de réflexion, efficacité à agir, autogestion et conscience sociale. Chaque grappe couvre une vaste gamme de comportements et apporte une vue d'ensemble sur le centre de préoccupation des différents comportements.

Capacité de réflexion : cette grappe renferme les comportements rattachés à la résolution de problèmes et à la planification ainsi qu'aux habiletés mentales supérieures dans le but de rechercher, d'analyser et de prendre des décisions réfléchies qui correspondent de près à l'orientation stratégique des Premières nations.

Efficacité à agir : cette grappe regroupe les qualités propres au leadership et les comportements permettant d'avoir une incidence sur le perfectionnement des employés et la compréhension de leurs rôles. En outre, cette grappe encourage les comportements associés aux capacités d'amener les autres à se mettre au diapason de la vision des Premières nations.

Autogestion : cette grappe comprend les compétences liées aux capacités de connaissance de ses propres forces, de ses préférences et de ses propres ressources ainsi qu'à la capacité de

les mettre en pratique afin de servir de guide en ce qui concerne le rendement d'une autre personne.

Conscience sociale : cette grappe comprend les compétences liées à la capacité d'interagir avec les autres de façon efficace, ce qui comprend la sensibilité aux besoins, aux émotions et aux préoccupations. Cette grappe s'articule également autour des comportements en rapport avec la conscience sociale en milieu de travail et la façon idéale de produire un effet constructif. First Nations Public Service.

MISE EN FORME DES COMPÉTENCES

Chaque compétence, définie et présentée de la façon indiquée ci-dessous, comporte quatre éléments : un titre, une définition, une question de base, une section sur son importance et une échelle de comportements. Chacun de ces éléments fait l'objet d'une explication détaillée à la prochaine page.

Titre : Gestion des ressources des Premières nations

Question de base : Gérez-vous les ressources des Premières nations de façon efficace?

Définition : Capacité de comprendre et de gérer des ressources organisationnelles (p. ex. : du personnel, des documents, des biens, des budgets) de façon efficace. On en témoigne par la mesure, la planification et le contrôle des ressources, et ce, afin de maximiser les résultats. Pour ce faire, il faut recourir à une évaluation des besoins qualitatifs (p. ex. : la satisfaction d'un membre) et quantitatifs (p. ex. : les coûts des services).

Pourquoi la gestion des ressources des Premières nations est-elle importante?

Dans un milieu aux ressources limitées et où les exigences et les attentes sont en croissance constante, une gestion efficace des ressources aide à réduire l'épuisement professionnel et constitue une garantie d'une prestation de services effectuée de la manière la plus efficace possible. De plus, cette même gestion témoigne d'une exploitation optimale des gens, des finances, du temps et des autres biens dans le cadre de la prestation de services aux Premières nations.

Comportements plus faciles à démontrer → Échelle de comportements → Comportements plus difficiles à démontrer

1. Comprendre	2. Définir les exigences fondamentales d'une utilisation efficace des ressources	3. Promouvoir une utilisation efficace	4. Avantages pour les Premières nations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre les questions liées aux ressources clés qui influent sur les responsabilités et la façon dont elles se rapportent aux Premières nations. ▪ Atteindre des résultats à l'aide des ressources attribuées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une image précise des exigences en matière d'efficacité des ressources au sein du gouvernement des Premières nations. ▪ S'assurer que la responsabilisation est adéquate, qu'on répond aux normes de rendement et qu'on observe des lignes directrices définies. ▪ S'assurer que tout se fait à l'aide de solutions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire la promotion des besoins et utiliser les ressources du gouvernement des Premières nations, du chef, du conseil et de la communauté avec efficacité. ▪ Expliquer la façon de se servir du financement aux membres du personnel, au chef, au conseil et aux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre des décisions qui contribuent à une meilleure gestion des ressources des Premières nations. ▪ Cela comprend une utilisation des ressources qui vise l'atteinte des objectifs opérationnels actuels et futurs en ne perdant pas de vue et en serrant de près les aspects tactiques

	<p>de rechange efficaces tout en maintenant la qualité quant aux programmes, aux processus et aux services.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixer des normes de rendement, observer les progrès et intervenir dès le début afin de s'assurer que les produits à livrer de toutes les ressources respectent ce qui était convenu en matière de qualité et en ce qui touche les délais d'exécution. 	<p>autres intervenants clés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtenir de l'information de manière continue et des rétroactions sur l'utilisation des ressources et prendre des décisions opportunes et efficaces. ▪ Définir et influencer sur les ressources (p. ex. : sources de financement supplémentaires) qui faciliteront l'atteinte des objectifs de l'organisation. 	<p>et stratégiques des Premières nations.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire preuve de leadership à l'extérieur des Premières nations par une gestion et une administration efficaces des ressources des Premières nations.
--	---	---	--

Occasion de perfectionnement



candidat de niveau supérieur

ÉLÉMENTS DU PROFIL DE COMPÉTENCES

Titre : Définition de la dénomination de la compétence.

Question de base : La présente section résume l'objectif fondamental consistant à démontrer une compétence.

Définition : Définition technique de la compétence et explications quant à sa signification. La définition indique les types de comportements qui feront l'objet d'une description dans l'échelle. Grâce à cette terminologie, tous ceux qui possèdent une compétence sont à même de se comprendre entre eux.

Pourquoi est-ce important? : Cette section présente une brève description de la façon dont la compétence en jeu permettra à l'administrateur d'effectuer son travail d'une manière plus efficace. Ces renseignements ont été recueillis pendant le forum des administrateurs de Premières nations.

Échelle de comportements : Chaque compétence est rattachée à des niveaux de maîtrise qui, ensemble, forment une échelle de compétences. Les niveaux de chaque échelle sont pourvus de descriptions des types de comportements auxquels on est en droit de s'attendre pour chaque niveau de la compétence en question. La structure des échelles va en s'accroissant en fonction de la complexité et de l'intensité du comportement démontré. Les niveaux sont numérotés en ordre ascendant (de 3 à 5 niveaux selon la compétence).

Les échelles sont dotées de deux caractéristiques essentielles. D'abord, elles sont progressives. Cela veut dire que chaque niveau de compétence est plus complexe que le niveau qui le précède en plus de présenter de plus grandes difficultés. La seconde caractéristique est que les échelles sont en chaîne. Cela signifie que les niveaux d'une même échelle s'imbriquent les uns aux autres, si bien que pour atteindre le niveau 3, par exemple, il faut également être en mesure d'adopter les comportements brièvement décrits aux niveaux 1 et 2.

ADMINISTRATEURS DE PREMIÈRES NATIONS TÂCHES PRINCIPALES

Pendant les réunions du groupe d'étude, on a demandé aux participants de définir les tâches principales du rôle des administrateurs de Premières nations. Les tâches principales des administrateurs servent de cadre de travail pour l'élaboration du modèle de compétences.

Il se dégage de façon évidente de la profondeur et de la portée des tâches principales qui incombent aux administrateurs de Premières nations qu'il s'agit d'un travail complexe. De multiples compétences sont nécessaires pour bien effectuer le travail.

Politiques

- S'assurer que le personnel respecte les politiques;
- Déterminer et ébaucher des politiques et des règlements pour le conseil;
- Appliquer les politiques et les règlements;
- S'intéresser aux responsabilités juridiques et à la conformité à la loi;
- Se tenir au courant des changements relatifs aux politiques;
- Bien connaître toutes les politiques pertinentes et être en mesure de prendre des décisions qui s'y rattachent – aperçu des connaissances de base;
- Interpréter la législation applicable (p. ex. : la *Loi sur les Indiens*, le Code du travail, les outils juridiques, les normes du travail, etc.);
- Comprendre et interpréter les accords de contribution.

Finances

- Autoriser les dépenses – émission de chèques;
- Assurer une gestion financière adéquate (p. ex. : les accords de financement);
- Obtenir de l'aide financière;
- Élaborer des budgets;
- Exercer un contrôle à l'interne;
- Préparer des rapports réguliers sur les Premières nations et la situation financière.

Conseil

- Aviser et informer le conseil et la communauté;
- Préparer les réunions du conseil;
- Mettre en œuvre les décisions du conseil;
- Assurer la liaison avec le conseil (membres de la communauté);
- Assister le conseil dans la constitution des protocoles fournis par des tiers;
- Collaborer avec le conseil à l'élaboration de budgets.

Personnel

- S'assurer que le personnel respecte les directives et les politiques quant à la pratique courante;
- Faire le suivi avec les chefs de services;
- Embaucher, faire respecter la discipline et effectuer les congédiements;
- Rédiger des lettres, des rapports et apposer sa signature en guise d'approbation pour le personnel;
- Former et orienter le personnel et offrir du perfectionnement;
- Apporter des précisions quant aux attentes en matière de rendement;

- Gérer les griefs et les appels.

Relations avec le gouvernement

- Présenter des rapports aux ministères en matière de services sociaux, de capitaux et d'éducation;
- Établir des relations de travail avec les autres gouvernements.

Relations avec la communauté

- Tenir les membres de la communauté au courant des enjeux importants et des activités;
- Établir des relations de travail avec la communauté.

Planification

- S'assurer que les outils et les politiques sont en place afin de soutenir une administration et une gestion efficaces;
- Créer un plan communautaire – recueillir des suggestions, les présenter à la communauté, obtenir l'approbation du chef et du conseil et effectuer la mise en œuvre du plan.

Questions pratiques liées aux réserves

- S'assurer que tout fonctionne bien quant à l'entretien de la réserve (p. ex. : les routes, l'émondage des arbres);
- Gérer les projets d'immobilisation (p. ex. : la construction de routes et le lotissement);
- Gérer la mise à jour des systèmes (services d'organisation du travail de bureau);
- S'assurer que les services d'urgence fonctionnent efficacement;
- Résoudre les litiges;
- Être présent aux grands événements de la communauté et montrer de l'intérêt à ce sujet;
- Gérer les crises et consulter les chefs de départements;
- Mettre les règlements en application;
- Remplacer les autres employés pendant les congés;
- Rester en disponibilité;
- Assurer la défense des droits dans les cas litigieux;
- Prodiguer des conseils financiers aux membres sur les plans d'activités et les idées qui y sont liées;
- Planifier le développement économique.

Fonction publique des Premières nations
 Une initiative du Forum mixte sur la planification et l'élaboration des politiques

COMPÉTENCES PAR GRAPPE	TÂCHES PRINCIPALES							
	Politiques	Conseil	Finances	Personnel	Relations avec le gouvernement	Relations avec la communauté	Questions pratiques liées aux réserves	Planification
compréhension et réponse								
Compréhension organisationnelle	o	o		o	o	o		o
Utilisation stratégique des relations	o	o	o		o			o

ADMINISTRATEURS DES PREMIÈRES NATIONS COMPÉTENCES

GRAPPE CAPACITÉS DE RÉFLEXION

- Gestion des ressources des Premières nations
- Résolution de problèmes et jugement

GRAPPE EFFICACITÉ À DIRIGER

- Développement de la confiance en soi
- Préoccupations quant à l'ordre et à la qualité
- Leadership d'équipe

GRAPPE AUTOGESTION

- Souplesse
- Esprit d'initiative
- Capacités de réflexion sur les difficultés

GRAPPE CONSCIENCE SOCIALE

- Répercussions et influence
- Écoute, compréhension et réponse
- Compréhension organisationnelle
- Utilisation stratégique des relations

GRAPPE CAPACITÉS DE RÉFLEXION GESTION DES RESSOURCES DES PREMIÈRES NATIONS

Question de base : Gérez-vous les ressources des Premières nations de façon efficace?

Définition : Capacité de comprendre et de gérer des ressources organisationnelles (p. ex. : du personnel, des documents, des biens, des budgets) de façon efficace. On en témoigne par la mesure, la planification et le contrôle des ressources, et ce, afin de maximiser les résultats. Pour ce faire, il faut recourir à une évaluation des besoins qualitatifs (p. ex. : la satisfaction d'un membre) et quantitatifs (p. ex. : les coûts des services).

Pourquoi la gestion des ressources des Premières nations est-elle importante?

Dans un milieu aux ressources limitées et où les exigences et les attentes sont en croissance constante, une gestion efficace des ressources aide à réduire l'épuisement professionnel et constitue une garantie d'une prestation de services effectuée de la manière la plus efficace possible. De plus, cette même gestion témoigne d'une exploitation optimale des gens, des finances, du temps et des autres biens dans le cadre de la prestation de services aux Premières nations.

1. Comprendre	2. Définir les exigences fondamentales d'une utilisation efficace des ressources	3. Promouvoir une utilisation efficace	4. Avantages pour les Premières nations
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre les questions liées aux ressources clés qui influent sur les responsabilités et la façon dont elles se rapportent aux Premières nations. ▪ Atteindre des résultats à l'aide des ressources attribuées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une image précise des exigences en matière d'efficacité des ressources au sein du gouvernement des Premières nations. ▪ S'assurer que la responsabilisation est adéquate, qu'on répond aux normes de rendement et qu'on observe des lignes directrices définies. ▪ S'assurer que tout se fait à l'aide de solutions de rechange efficaces tout en maintenant la qualité quant aux programmes, aux processus et aux services. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire la promotion des besoins et utiliser les ressources du gouvernement des Premières nations, du chef, du conseil et de la communauté avec efficacité. ▪ Expliquer la façon de se servir de l'aide financière aux membres du personnel, au chef, au conseil et aux autres intervenants clés. ▪ Obtenir de l'information de manière continue et des rétroactions sur l'utilisation des ressources et prendre des décisions opportunes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre des décisions qui contribuent à une meilleure gestion des ressources des Premières nations. ▪ Utilisation des ressources qui vise l'atteinte des objectifs opérationnels actuels et futurs en ne perdant pas de vue et en serrant de près les aspects tactiques et stratégiques des Premières nations. ▪ Faire preuve de leadership à l'extérieur des Premières nations par une gestion et une administration efficaces des ressources des Premières nations.

	<ul style="list-style-type: none">▪ Fixer des normes de rendement, observer les progrès et intervenir dès le début afin de s'assurer que les produits à livrer de toutes les ressources respectent ce qui était convenu en matière de qualité et en ce qui touche les délais d'exécution.	<p>et efficaces.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Définir et influencer sur les ressources (p. ex. : sources de financement supplémentaires) qui faciliteront l'atteinte des objectifs de l'organisation.	
--	---	--	--

GRAPPE CAPACITÉS DE RÉFLEXION RÉOLUTION DE PROBLÈMES ET JUGEMENT

Question de base : Comprenez-vous les rapports de cause à effet et leurs relations?

Définition : Capacité d'analyser des problèmes de façon systématique, d'organiser l'information, de définir des facteurs clés et des causes sous-jacentes et de concevoir des solutions.

Pourquoi la résolution de problèmes et le jugement sont-ils importants?

La résolution de problèmes et le jugement vous aideront à prendre des décisions judicieuses, selon le contexte, à vous y retrouver dans la complexité des situations auxquelles vous avez à faire face et à définir les enjeux essentiels. De plus, ces compétences contribuent à une meilleure évaluation des répercussions que peuvent avoir les solutions de rechange et à définir la mesure à prendre la plus appropriée selon la situation. Ajoutons également qu'elles facilitent la définition de solutions acceptables tant pour le chef et le conseil que pour la communauté et qu'elles constituent un appui à la vitalité et au succès des Premières nations. Finalement, non seulement vous aident-elles à vous adapter rapidement et à définir des solutions sans perte de temps en cas de nécessité, mais également à repérer les situations où vous devez vous octroyer plus de temps afin de trouver la meilleure solution qui soit.

1. Décomposer les problèmes	2. Percevoir les relations de base	3. Percevoir les relations multiples	4. Faire des plans ou des analyses complexes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dresser une liste d'éléments (p. ex. : une liste de « choses à faire »). ▪ Décomposer les problèmes en de simples listes de tâches ou d'activités. ▪ Réagir de façon instinctive. ▪ Repérer les réponses évidentes et prendre des mesures. ▪ Gérer les crises qui nécessitent des prises de décision immédiates. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percevoir le simple lien de causalité entre les éléments d'un problème ou d'une situation (réflexion « conséquente »). ▪ Dresser des listes de pour et contre, puis établir des priorités ou des relations de base. ▪ Reconnaître les relations de cause à effet. ▪ À partir d'une liste de tâches, définir l'ordre dans lequel ces dernières doivent être accomplies afin d'aborder les problèmes de manière efficace. ▪ Considérer si celles qui entrent immédiatement en jeu devraient jouer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décomposer des situations complexes en éléments pouvant être gérés de façon systématique. ▪ Reconnaître plusieurs causes probables ou conséquences multiples par rapport aux faits et prendre des mesures en conséquence. ▪ Obtenir de nouveaux renseignements et appliquer les connaissances dans l'analyse des enjeux et la résolution des problèmes. ▪ Considérer si les autres éléments qui n'interviennent pas directement pourraient faire partie de la création de la solution. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir de nombreuses solutions et peser la valeur de chacune d'entre elles afin d'apporter une amélioration des résultats. ▪ Éplucher les problèmes complexes en de nombreuses couches. ▪ Adopter plusieurs techniques d'analyse pour décrypter les situations ou problèmes complexes afin d'en arriver à une solution. ▪ Faire preuve d'un niveau de jugement évaluatif avancé, qui va au-delà des conclusions simples. ▪ Créer une solution

	<p>un rôle dans la création de la solution.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Proposer des solutions aux problèmes dans le respect des politiques en place.	<ul style="list-style-type: none">▪ Créer une solution en tenant compte des changements aux politiques en place et évaluer les conséquences des décisions.	<p>par la création de nouvelles politiques ou par une révision substantielle des anciennes.</p>
--	---	--	---

GRAPPE EFFICACITÉ À DIRIGER DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE EN SOI

Question de base : Encouragez-vous les groupes et les gens en général à accroître leur autonomie?

Définition : Capacité de partager les responsabilités avec les personnes et les groupes dans le but de renforcer leurs capacités, leur sens de l'engagement ainsi que leur sentiment d'appartenance. Ceux qui ont confiance aux autres offrent de hauts niveaux de participation et de contribution, sont créatifs et innovateurs, gèrent bien les risques et sont prêts à prendre leurs responsabilités en ce qui touche le perfectionnement des autres. De plus, ils encouragent le travail d'équipe au sein des employés et avec les collègues et, s'il y a lieu, en renforcent l'efficacité.

Pourquoi est-ce que le développement de la confiance en soi est-il important?

Le développement de la confiance en soi est important si l'on veut que notre rôle ne se limite pas qu'aux questions liées aux ressources humaines. Cela aide à ne pas se sentir dépassé par les événements et à s'assurer que le personnel et les autres collègues s'adonnent à leurs tâches de façon autonome. En outre, la confiance en soi contribue à faire en sorte que tous les membres de la communauté (notamment le chef, le conseil et le personnel) soient à même d'accomplir leur rôle.

1. Exprimer des attentes positives	2. Déléguer les tâches quotidiennes	3. Déléguer les activités	4. Déléguer sans restriction
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exprimer des attentes positives envers les autres et parler des autres en bien. ▪ Avoir confiance en leur jugement et ne pas douter qu'ils savent ce qu'ils font. Afficher un respect de l'intelligence des autres personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déléguer des tâches quotidiennes et partager la responsabilisation. ▪ Manifester la confiance dans la capacité des autres à accomplir leurs tâches de façon autonome à des niveaux de rendement acceptables. ▪ Donner des directives détaillées et/ou fournir des démonstrations sur place afin d'expliquer ce qui doit être fait pour effectuer une tâche en particulier. ▪ Renforcer la responsabilisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manifester de la confiance par la reconnaissance du fait que les autres ont les compétences et la capacité nécessaires pour atteindre leurs objectifs. ▪ Donner des directives pratiques, de la formation ou des démonstrations sur les normes et expliquer les raisons et le contexte justifiant une activité en particulier. ▪ Pour déléguer, utiliser des méthodes comme questions-suivi afin d'avoir la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Après évaluation des compétences des collègues, leur déléguer toute l'autorité et les responsabilités voulues avec assez de liberté d'action pour qu'ils effectuent les tâches à leur manière, y compris la possibilité de faire des erreurs et d'en tirer des leçons, le tout dans un contexte exempt de jugement. ▪ Organiser des expériences pour les collègues afin qu'ils développent leurs compétences et leur confiance en eux. ▪ Planifier des travaux

	<p>chez les collègues afin de les encourager à accomplir leurs tâches jusqu'au bout.</p>	<p>confirmation que les directives ont bien été comprises.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rehausser la responsabilisation chez les collègues afin de les encourager à exercer leurs activités et de faciliter leurs prises de décisions. ▪ Préparer les autres afin qu'ils soient en mesure d'affronter la situation seuls si une activité particulière ou quelque chose de semblable se reproduit. 	<p>personnels pertinents et utiles afin de favoriser l'apprentissage et le perfectionnement des collègues.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparer le personnel de façon à ce qu'il soit capable de faire face aux imprévus. <p>Renforcer la responsabilisation chez les collègues de façon à les encourager à rester maître de la situation et à ouvrir des perspectives.</p>
--	--	---	---

GRAPPE EFFICACITÉ À DIRIGER PRÉOCCUPATIONS QUANT À L'ORDRE ET À LA QUALITÉ

Question de base : Portez-vous attention aux détails dans tout de que vous faites?

Définition : Indication d'un esprit d'initiative profondément ancré, ce qui réduit l'incertitude en milieu de travail et assure la qualité dans la prestation de services et la conformité aux règlements et à la législation en place. Cela s'exprime de différentes façons, comme par le suivi et la vérification du travail ou de l'information et par le fait d'insister sur la clarté des rôles et des attentes et la mise en place et le maintien de systèmes qui mettent la qualité en valeur et maximisent l'efficacité.

Pourquoi est-ce que les préoccupations quant à l'ordre et à la qualité sont-elles importantes? Les préoccupations quant à l'ordre et à la qualité en ce qui touche l'obtention d'une aide financière et la gestion des fonds constituent une partie essentielle du rôle des administrateurs de Premières nations. Ces préoccupations favorisent l'accomplissement de tâches comme la rédaction de formulaires détaillés et la gestion de multiples détails, dans le cas de projets complexes, d'une manière approfondie et méthodique. Pour finir, cette caractéristique est garante d'une attention aux petits détails qui, parfois, peuvent avoir d'énormes répercussions sur un projet.

1. Contrôler son propre travail	2. Surveiller son travail et celui des autres	3. Surveiller les données et les projets	4. Élaborer des systèmes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revérifier l'exactitude de l'information dans son propre travail afin d'en assurer la qualité. ▪ Maintenir le travail organisé et le soumettre à un contrôle. ▪ Respecter toutes les pratiques et procédures normalisées. ▪ Se conformer aux politiques et règlements pertinents à son propre domaine de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surveiller la qualité et l'exactitude de son propre travail et de celui des autres. ▪ Exercer une surveillance afin de s'assurer du respect des procédures et des politiques. ▪ Conserver un registre clair et détaillé de ses propres activités et de celles des autres. ▪ Dans le travail, adopter une approche logique et par étape. ▪ Adopter une approche continue et systématique dans son propre travail – ne pas supposer que tout est en ordre du premier coup. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agir de façon proactive afin d'apporter une amélioration de la qualité. ▪ Surveiller la progression des résultats visés par rapport aux étapes clés et aux délais. ▪ Surveiller les données, repérer les faiblesses ou les données manquantes et collecter de l'information afin de maintenir l'ordre dans les systèmes existants. ▪ Comprendre les répercussions des erreurs d'un point de vue politique et législatif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer des systèmes et les utiliser afin d'organiser et de compiler les informations (p. ex. : logistique de travail, système de classement et accessibilité à l'information). ▪ Repérer les faiblesses dans les pratiques de travail et faire des recommandations là où il est possible d'améliorer l'efficacité et la qualité. ▪ Instituer des systèmes de contrôle afin de s'assurer que la qualité respecte les exigences et de

Fonction publique des Premières nations

Une initiative du Forum mixte sur la planification et l'élaboration des politiques

			maximiser l'efficacité. ▪ Apporter de la cohérence dans l'application des politiques.
--	--	--	--

GRAPPE EFFICACITÉ À DIRIGER LEADERSHIP D'ÉQUIPE

Question de base : Dirigez-vous de façon à favoriser l'efficacité du travail d'équipe?

Définition : Désir de mener, y compris dans des équipes. De façon générale, le leadership se manifeste à un poste auquel est conférée une autorité formelle. Le mot « équipe » s'entend ici au sens large, soit tout groupe avec lequel la personne en question interagit sur une base régulière.

Pourquoi le leadership d'équipe est-il important? Grâce au leadership d'équipe, il est possible de présenter une vision d'avenir qui a pour effet de faire comprendre aux membres du personnel ce que cette vision pourra apporter à la communauté et ce qu'elle signifie quant à leur rôle dans l'équipe. De plus, ce leadership facilite la création d'équipes efficaces et efficientes où chacun est au fait de la raison d'être de son équipe, où les collègues collaborent bien et où tous se soutiennent les uns les autres.

1. Tenir les gens informés	2. Encourager l'efficacité de l'équipe	3. Préconiser le groupe	4. S'ériger soi-même en tant que chef	5. Communiquer une vision d'avenir attrayante
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tout en demeurant le chef, faire savoir ce qui se passe aux gens concernés par une décision, même s'il n'est pas nécessaire de le faire. ▪ S'assurer que le groupe possède toute l'information nécessaire. ▪ Fixer les ordres du jour et les objectifs, maîtriser le temps, annoncer les nominations, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En tant que chef, adopter des stratégies qui stimulent le moral et la productivité de l'équipe, notamment la reconnaissance du rendement. ▪ Exiger qu'on rende des comptes. ▪ Résoudre les conflits de l'équipe avec les membres du groupe. ▪ Développer l'engagement au sein de l'équipe afin d'atteindre les résultats désirés. ▪ Faire le tri des priorités de l'équipe afin de s'assurer que le personnel n'est pas débordé et qu'on atteint les objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Défendre les intérêts du groupe et sa réputation. ▪ S'assurer de répondre aux besoins pratiques du groupe – fournir le personnel, les ressources et l'information dont le groupe a besoin et en tirer parti avec efficacité. ▪ Éliminer les obstacles auxquels le groupe fait face, ce qui permettra d'atteindre les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que tout le monde se rallie à la mission, aux objectifs, à l'ordre du jour, au climat, au ton et aux politiques. ▪ Donner l'exemple (p. ex. : les modèles de comportements désirés). ▪ Être un chef crédible. ▪ Avoir recours à son propre enthousiasme et s'engager afin de motiver et de guider les autres dans l'atteinte de leurs résultats. ▪ Prêter main- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croire profondément en la vision d'avenir et la communiquer aux autres de façon à susciter l'enthousiasme et renforcer l'engagement par rapport à la mission du groupe. ▪ Fournir des précisions aux Premières nations et à la communauté dans les cas où les directives ne sont pas claires. ▪ Prévoir les tendances et les perspectives et collaborer avec l'équipe afin d'élaborer des stratégies qui, à l'avenir,

Fonction publique des Premières nations

Une initiative du Forum mixte sur la planification et l'élaboration des politiques

		désirés.	forte aux autres dans la compréhension des résultats pratiques issus de la vision d'avenir et des conséquences que cela représente pour l'équipe.	permettront de relever les défis.
--	--	----------	---	-----------------------------------

GRAPPE AUTOGESTION SOUPLESSE

Question de base : Vous adaptez-vous aux changements et mettez-vous votre approche au point quand cela s'avère nécessaire?

Définition : Capacité et consentement à s'adapter et à travailler de façon efficace dans une variété de situations et avec différentes personnes ou différents groupes. La souplesse met en jeu la compréhension et l'appréciation de perspectives différentes et opposées par rapport à un problème, l'adaptation des approches à mesure que les situations évoluent et l'acceptation des changements dans le travail ou à l'échelle des Premières nations.

Pourquoi la souplesse est-elle importante? Grâce à la souplesse, il est possible d'être disposé à modifier sa façon d'approcher les situations et d'être en mesure de le faire afin d'envisager et de reconnaître de nouvelles idées et solutions. Parfois, le changement s'opère contre notre volonté. Dans ces cas, la souplesse met à même de demeurer réceptif au changement, de ne pas perdre de vue ses priorités, de tenir compte de différentes façons de faire les choses, de découvrir de nouvelles approches et de modifier les activités afin de se mettre au diapason des nouvelles priorités.

1. Nécessité de la souplesse	2. Faire preuve de souplesse	3. Adapter son approche	4. Adapter sa stratégie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accepter que les points de vue des autres puissent eux aussi être raisonnables ou valides. ▪ Reconnaître que les gens ont droit à leurs opinions et accepter qu'elles soient différentes. ▪ Faciliter la tâche des collègues de travail, au besoin. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travailler avec créativité dans le respect des procédures normalisées afin de consolider une situation bien précise. ▪ Comprendre les politiques et être à même de travailler dans les limites qu'elles imposent afin d'atteindre les objectifs des groupes de travail, de l'équipe ou d'une personne en particulier. ▪ Être capable de modifier des procédures normalisées lors de situations d'urgence ou particulières de façon à s'assurer que le travail s'effectue. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modifier son approche, au besoin, afin d'obtenir les résultats escomptés. ▪ Modifier les priorités, au besoin, dans le but de faire face aux défis et aux exigences, qui sont nombreux et diversifiés. ▪ Modifier son approche afin d'obtenir l'unité dans un groupe, ou l'équilibre entre différents groupes, tout en gardant le but ultime à l'esprit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modifier la stratégie ou le plan d'ensemble et mettre les nouvelles pratiques à exécution si l'ancienne approche et les hypothèses ne sont plus valides. ▪ Être en mesure de rapidement modifier le point central et les activités stratégiques par suite de changements de priorités des Premières nations. ▪ À la suite de changements imposés par le chef et le conseil, soutenir la mise en œuvre des changements dans les politiques et les programmes offerts à la communauté.

GRAPPE AUTOGESTION ESPRIT D'INITIATIVE

Question de base : Saisissez-vous les occasions qui se présentent et en profitez-vous?

Définition : Repérage d'un problème ou d'un obstacle et prise de mesures et/ou création de circonstances favorables de façon proactive afin de résoudre le problème en question ou de l'éviter.

Pourquoi l'esprit d'initiative est-elle importante? L'esprit d'initiative permet de s'assurer que les plans sont en place pour appuyer les succès et la croissance des Premières nations et de la communauté, que vous et votre équipe êtes en état de gérer les crises à court terme – pour ce faire, vous devez préalablement avoir consacré du temps à la création d'une vision d'avenir et vous comprenez ce qu'il y a à faire pour atteindre ces objectifs.

1. Envisager les possibilités ou les problèmes actuels	2. Anticiper les occasions à court terme de façon proactive	3. Anticiper les occasions à long terme	4. Planifier à long terme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'attaquer aux problèmes à mesure qu'ils surgissent et les résoudre en l'espace d'un ou deux jours. ▪ Reconnaître les occasions d'affaires qui se présentent liées à un poste et en profiter. ▪ Ne pas abandonner quand les choses se compliquent. ▪ Ne pas remettre de travail au lendemain. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifier à l'avance afin de respecter les délais ou les exigences liées au travail. ▪ Faire valoir les considérations à court terme afin de créer des occasions ou de minimiser les problèmes potentiels. ▪ Détenir un système afin de repérer les occasions à court terme et les saisir. ▪ Voir au-delà de ce qui est prévisible et prendre des mesures pour éviter ou minimiser les problèmes potentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre des mesures afin de créer un milieu ambiant sain ou d'éviter les crises qui peuvent survenir dans la prochaine année. ▪ Prévoir une année à l'avance et planifier en cas d'imprévu. ▪ Anticiper les perspectives de l'année à venir qui pourraient avoir des répercussions importantes sur les Premières nations. ▪ Anticiper les problèmes en cherchant à mieux comprendre les préoccupations actuelles. ▪ Mettre les plans immédiatement en place afin de s'assurer que les perspectives d'avenir se réalisent. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticiper le contexte plus d'une année à l'avance en ce qui touche les affaires et la communauté. ▪ Anticiper en matière de financement, de croissance, de gestion des coûts et en ce qui touche les préoccupations de la communauté et les projets de services plus d'une année à l'avance afin de créer des occasions et d'éviter les problèmes potentiels. ▪ Repérer et exploiter les nouvelles occasions à long terme et les problèmes qui apparaîtront dans l'avenir et que les autres ne voient pas en ce moment. ▪ Élaborer et mettre en œuvre des plans étendus qui combrent le fossé entre les questions complexes

Fonction publique des Premières nations

Une initiative du Forum mixte sur la planification et l'élaboration des politiques

			et dont la portée couvre un long intervalle de temps.
--	--	--	---

GRAPPE AUTOGESTION CAPACITÉ DE RÉFLEXION SUR LES DIFFICULTÉS

Question de base : Réfléchissez-vous aux situations difficiles dans le but d'apporter, pour l'avenir, des améliorations en matière de rendement?

Définition : Consentement à « assumer » l'expérience personnelle consistant à contribuer à un résultat infructueux. Il se manifeste par la façon dont les individus expliquent les problèmes, les échecs ou les événements négatifs et ce qu'ils ont retenu de ces difficultés.

Pourquoi est-ce que la capacité de réflexion sur les difficultés est-elle importante? La réflexion sur les défis ou les situations difficiles permet d'apprendre et de croître en tant qu'individu et chef. Elle apporte des rétroactions sur vos forces et vos faiblesses au niveau personnel, de précieuses perspectives et de l'information sur les forces dynamiques de votre milieu de travail et de votre communauté. À tout le moins contribue-t-elle à vous mieux préparer à faire face à des situations semblables dans l'avenir.

1. Demeurer positif	2. Prendre ses responsabilités	3. Apprendre des erreurs et des succès	4. Partager les leçons apprises avec l'équipe
<ul style="list-style-type: none">Renouveler ses énergies après une perte ou un échec ou après s'être buté à un important obstacle. Revoir la situation et la façon de la surmonter.Approcher les nouvelles situations avec une perspective qui demeure positive malgré les déceptions précédentes.	<ul style="list-style-type: none">Reconnaître sa part de responsabilité dans les résultats, même s'il n'y a pas prise directe sur tous les éléments de la situation et que ces éléments auraient pu être gérés personnellement.Définir tous les éléments ou les répercussions d'un problème et s'assurer qu'ils sont résolus.	<ul style="list-style-type: none">Analyser les situations de façon continue afin d'améliorer son propre rendement.Concevoir un plan d'action personnel afin de s'attaquer à ses propres problèmes de manière constructive et décisive.	<ul style="list-style-type: none">Parler de façon franche de l'échec en amenant l'équipe à définir les problèmes précis et les solutions actuelles.Il se peut que cela entraîne l'équipe à procéder à une analyse et à élaborer des solutions afin de faire le transfert de connaissances vers l'organisation de manière efficace.

GRAPPE CONSCIENCE SOCIALE RÉPERCUSSIONS ET INFLUENCE

Question de base : Réfléchissez-vous à ce que pourrait être la façon la plus efficace d'exercer une influence sur votre public?

Définition : Capacité d'influencer, de persuader ou de convaincre les autres d'adopter ou de soutenir une idée et de prendre des mesures, au besoin. Pour atteindre les résultats escomptés, il faut une connaissance des intervenants clés et le recours à des techniques, des présentations ou des compétences en matière de négociation.

Pourquoi les répercussions et l'influence sont-elles importantes?

Les répercussions et l'influence permettent d'accomplir des choses avec le soutien des autres plutôt que de s'opposer à leur résistance. Elles contribuent à les convaincre des mérites d'une démarche ou d'une décision en particulier et à s'assurer de la persistance de leur soutien. Plus particulièrement, elles aident à harmoniser les besoins du chef, du conseil et de la communauté en facilitant la communication des points de vue de chaque groupe. Elles vous fournissent également un appui à l'extérieur des Premières nations, car elles renforcent votre capacité à communiquer votre position en public de façon attrayante et significative et, en définitive, à parvenir à un consensus avec votre public.

1. Exprimer l'intention, mais ne prendre aucune mesure précise	2. Se fonder sur les faits pour persuader	3. Utiliser les connaissances du public et adapter ses gestes ou ses paroles	4. Se servir de l'influence indirecte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechercher un effet ou une incidence en particulier; exprimer les préoccupations, mais ne prendre aucune mesure précise. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persuader de manière directe lors d'une discussion ou d'une présentation (p. ex. : utiliser des exemples concrets, des données, des moyens visuels, des démonstrations, etc.). ▪ Ne pas tenter de façon évidente d'adapter sa présentation à l'auditoire et à son intérêt. ▪ Citer les faits essentiels sous-jacents à une position ou à un argument. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapter une présentation ou une discussion afin de captiver l'intérêt de l'auditoire, de satisfaire ses besoins et de se mettre à son niveau. ▪ Anticiper la réaction de l'auditoire et s'y préparer. ▪ Planifier ses gestes et ses paroles selon les interactions précédentes. ▪ Limiter le nombre de contradictions et d'incohérences qui peuvent entraver la compréhension des renseignements clés par l'auditoire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire participer d'autres personnes clés qui soutiennent déjà votre position afin d'obtenir des appuis supplémentaires. Il peut s'agir de spécialistes, de suggestions provenant de la communauté, de politiciens, etc. Trouver des gens qui ont des opinions bien arrêtées et crédibles et s'en servir afin d'influer sur les intervenants clés.

GRAPPE CONSCIENCE SOCIALE ÉCOUTE, COMPRÉHENSION ET RÉPONSE

Question de base : Faites-vous preuve d'empathie et comprenez-vous les messages sous-jacents?

Définition : Capacité d'écouter avec attention, de comprendre puis de répondre de manière adéquate dans les interactions avec les gens ou au sein d'un groupe.

Pourquoi l'écoute, la compréhension et la réponse sont-elles importantes?

L'écoute, la compréhension et la réponse sont essentielles dans la compréhension d'une situation ou du point de vue d'une autre personne. La compréhension vous permet de répondre aux gens avec efficacité, peu importe leurs besoins et leur expérience. Puis, grâce à l'écoute attentive, il est possible d'aborder les questions sous-jacentes et ainsi de créer des relations plus fortes. Finalement, l'écoute active et le fait de poser les bonnes questions mettent à votre disposition la capacité de mettre des problèmes au jour et de les résoudre, problèmes qui, vraisemblablement, ne sont pas toujours évidents.

1. Écouter de façon active	2. Utiliser l'empathie avec efficacité	3. Évaluer le comportement humain avec précision
<ul style="list-style-type: none">▪ Écouter activement les autres un à un ou en tant que groupe et bien écouter également lorsque les autres vous abordent.▪ Revenir sur les sentiments et émotions « sur le coup » des autres.▪ Poser des questions afin de vérifier la bonne compréhension de son interlocuteur, au besoin.	<ul style="list-style-type: none">▪ Chercher à comprendre les autres de façon active en relevant les faits et les informations pertinentes, puis en répétant le tout afin de vérifier si tout a été bien compris avant de tirer des conclusions.▪ Répondre de façon à communiquer sa compréhension de manière claire.▪ Démontrer sa capacité à voir les choses d'une autre perspective. Rester ouvert aux impressions des autres.▪ Ne pas interpréter que ce qui est dit, mais aller bien au-delà, particulièrement dans les cas où les gens expriment leurs pensées, leurs préoccupations ou leurs sentiments avec difficulté.	<ul style="list-style-type: none">▪ Comprendre les pensées, les émotions ou les préoccupations sous-jacentes ou non exprimées.▪ Évaluer avec précision les causes profondes expliquant les comportements des individus ou des groupes (« ils se comportent ainsi parce que... »).▪ Démontrer de l'empathie aux causes subtiles et sous-jacentes qui expliquent un comportement et intervenir afin d'aider à résoudre les problèmes personnels.▪ Comprendre les raisons à long terme qui justifient un comportement et la façon dont différentes personnes réagissent face aux situations.

GRAPPE CONSCIENCE SOCIALE COMPRÉHENSION ORGANISATIONNELLE

Question de base : Disposez-vous de la capacité à comprendre et à saisir les réalités d'une structure organisationnelle et des politiques?

Définition : Appréciation des relations de pouvoir et capacité de s'en servir avec acuité, qu'il s'agisse de sa propre organisation ou non. Cette faculté comprend la capacité de repérer les vrais décideurs et les personnes susceptibles de les influencer et de prévoir de quelle façon les nouveaux événements ou les nouvelles situations influenceront sur les individus et les groupes au sein d'une organisation.

Pourquoi la compréhension organisationnelle est-elle importante?

La connaissance des réalités organisationnelles permet l'élaboration de solutions adaptées à la communauté et qui répondent à ses besoins. Votre environnement complexe exige une connaissance des organismes de financement, des ministères gouvernementaux et des autres organisations d'intervenants pertinents ainsi que des réalités de votre propre communauté. Vous devez comprendre le rôle et la culture de votre communauté ainsi que les objectifs de votre chef et du conseil afin d'être tout à fait à même de répondre à ses besoins, d'anticiper les changements et de demeurer polyvalent et engagé. Pour finir, la conscience organisationnelle vous garantit l'obtention des résultats dont vous avez besoin de la façon la plus efficace qui soit.

1. Comprendre la structure formelle	2. Comprendre les structures officielles	3. Comprendre le climat et la culture	4. Comprendre les politiques organisationnelles	5. Comprendre les enjeux organisationnels sous-jacents
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaître et utiliser la structure formelle ou la hiérarchie d'une organisation, la « voie hiérarchique », l'autorité liée aux postes, les règlements, les modes de fonctionnement normalisés, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre et se servir des structures officielles – reconnaître les acteurs clés, ceux qui ont une influence sur les décisions, etc. ▪ Appliquer ces connaissances en appui à la structure formelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaître les limites organisationnelles tacites – ce qui est possible et ce qui ne l'est pas à certains moments ou pour certains postes. ▪ Reconnaître la culture organisationnelle, le langage, etc., et s'en servir afin d'obtenir la meilleure réponse possible. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre, décrire et utiliser les relations de pouvoir permanentes au sein de l'organisation (p. ex. : les alliances et les rivalités), avec un sens aigu des incidences sur l'organisation. ▪ Comprendre les plans d'action des intervenants clés et des guides d'opinion. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre les raisons expliquant le comportement organisationnel et les problèmes sous-jacents et les analyser, les perspectives et les forces politiques qui influent sur l'organisation (p. ex. : les tendances sociales, les changements démographiques, les politiques syndicales, les questions nationales ou historiques qui compromettent les perspectives, etc.). ▪ Reconnaître la

Fonction publique des Premières nations

Une initiative du Forum mixte sur la planification et l'élaboration des politiques

				synergie entre les différents intervenants et s'en servir.
--	--	--	--	--

GRAPPE CONSCIENCE SOCIALE UTILISATION STRATÉGIQUE DES RELATIONS

Question de base : Collaborez-vous avec les collègues de façon efficace afin d'atteindre les objectifs liés au travail?

Définition : Suppose l'établissement et le maintien de relations fondées sur l'éthique ou de réseaux de contacts avec les gens qui ont ou qui peuvent avoir une influence sur l'atteinte des objectifs liés au travail.

Pourquoi l'utilisation stratégique des relations est-elle importante?

L'utilisation stratégique des relations est essentielle pour les administrateurs, car au quotidien, il est impératif d'accomplir des résultats par l'entremise d'autres personnes, au sein et à l'extérieur des Premières nations et de la communauté. Par la mobilisation et la mise en commun de talents et de ressources, il devient possible d'atteindre des résultats qui, autrement, semblaient hors de portée. Étant donné la complexité de votre rôle, un réseau de contacts établi constitue un appui où vous pouvez trouver des réponses et des conseils, et ce, rapidement et sans difficulté.

1. Établir des relations de travail structurées	2. Développer des relations à long terme	3. Se servir des relations	4. Tisser un réseau de relations externes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire délibérément un effort visant à établir un rapport avec les collègues et les intervenants avec qui vous êtes régulièrement en contact. ▪ Déterminer des intérêts communs et les utiliser pour établir une relation personnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontrer les parties intéressées, les collègues, etc. sur une base régulière au moment où il n'y a aucun projet/initiative précis en cours. ▪ Créer des contacts sociaux dans le but d'affermir les relations de travail à plus long terme avec les parties intéressées. ▪ Montrer de l'intérêt en ce qui touche les problèmes et activités de vos collègues et interlocuteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D'une manière empreinte d'éthique, passer par des relations déjà établies avec des gens des Premières nations ou d'ailleurs afin d'entrer en contact avec des cadres ou des décideurs et ainsi atteindre un objectif important. ▪ Obtenir des références des autres Premières nations ou organisations connexes. ▪ Entretenir la relation au fil du temps afin d'établir un rapport, d'installer la confiance et de fonder une base pour les relations futures. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir et maintenir un réseau planifié de relations avec les pairs, les intervenants et les collègues au sein des Premières nations et dans le gouvernement. ▪ Se servir d'un réseau élargi pour repérer les occasions, recueillir de l'information et chercher des solutions aux problèmes et ainsi obtenir un succès qui ne se dément pas. ▪ Repérer les occasions d'affaires importantes et les contacts clés au sein des Premières nations et du gouvernement et trouver des façons empreintes d'éthique

Fonction publique des Premières nations

Une initiative du Forum mixte sur la planification et l'élaboration des politiques

			de se mettre en rapport avec ces gens.
--	--	--	--

ANNEXE A : GROUPE D'ÉTUDE DES ADMINISTRATEURS DE PREMIÈRES NATIONS

Le Comité sur la fonction publique des Premières nations a nommé un Groupe d'étude des administrateurs de Premières nations afin de prêter main-forte à l'élaboration de l'ébauche du *Primary Duties and Core Competencies Model*. Ses membres représentent les différentes régions géographiques de la Colombie-Britannique, les Premières nations de toutes les tailles, qu'elles soient en milieu urbain ou éloignées, les Indiens visés et non visés par le traité et les administrateurs et administratrices.

Au départ, étant donné la grande variété d'activités qui incombe aux administrateurs, vingt et une compétences de base ont été désignées. D'un point de vue pratique, il y avait trop de choses à prendre en compte, si bien que le Groupe d'étude a prêté son concours aux conseillers en ressources humaines afin de se limiter aux douze compétences dont il est question dans le présent document.

Membres du Groupe d'étude des administrateurs de Premières nations :

Lawrence Ambers Première nation Namgis
Craig Buchan Stone Indian Band
Brian Cofsky Première nation Ditidaht
Anita Dick Première nation Ashcroft
Joe Gosnell Jr Gouvernement du Village de New Aiyansh
Dan Henry Coast Salish Education & Training Society
Mildred MacKenzie T'it'q'et Administration
Bill Moore Fort Nelson First Nation
Fred Shiffner Première nation Tsawwassen
Larry Skulsh Première nation Kispiox
Norman Taylor Première nation d'Ucluelet