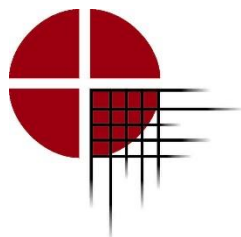


**GESTION STRATÉGIQUE
ET
OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES
POUR LES
PREMIÈRES NATIONS**

*Pratiques exemplaires à prendre en
considération*

Version 3RD

Par Jim Pealow, MBA, CPA, CMA, CAFM, CMC



*Association des agents financiers
autochtones du Canada*

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

PRÉFACE

Les activités de type planification stratégique et obligation de rendre des comptes existent depuis longtemps. Les personnes et les organisations recherchent constamment des moyens nouveaux et novateurs pour améliorer leurs activités dans ces domaines. En réalité, certains sont plus actifs dans la planification et d'autres ont une approche plus sophistiquée. La gestion stratégique a été mise sous les feux de la rampe au cours de la dernière décennie, les individus et les organisations se rendant compte que le succès de l'organisation est souvent lié aux résultats obtenus grâce à l'amélioration des activités dans ce domaine. Malgré le succès de la gestion stratégique, certaines organisations n'y ont pas encore investi dans l'éducation et la formation. Certains pensent que la gestion stratégique n'est rien d'autre que de la planification stratégique. D'autres pensent qu'ils ont des plans stratégiques et que cette obligation est assumée. D'autres ne se rendent pas compte que cela fait partie de leur travail. Comprendre ce qu'est la gestion stratégique permet d'apporter des améliorations aux activités de planification et d'obligation de rendre des comptes.

Le secteur privé s'est peu à peu approprié la gestion stratégique. De nombreuses grandes organisations telles qu'IBM, 3M, Kodak et Xerox sont actives dans ce domaine depuis un certain temps. Le secteur à but non lucratif, à l'exception de certains établissements de santé, écoles et municipalités, n'a pas profité de la gestion stratégique. Certains prétendent qu'ils ne s'y connaissent pas, qu'ils n'ont pas le temps de s'adonner à une autre tendance ou qu'ils sont au courant, mais qu'ils ne peuvent pas se résoudre à faire quelque chose.

Cette publication informera les dirigeants des Premières Nations de la gestion stratégique et l'obligation de rendre des comptes, et mettra en lumière certaines pratiques qui contribueront à améliorer la qualité des activités des Premières Nations en matière de planification et d'obligation de rendre des comptes. Le contenu fourni aidera les personnes qui cherchent à jouer un rôle clé dans la planification communautaire globale et d'autres activités de planification.

Les informations sont présentées en cinq sections. La première fournit une introduction et traite de la situation actuelle. La suivante porte sur l'obligation de rendre des comptes et les questions connexes. Elle est suivie d'informations sur la gestion stratégique. Une section d'exemples et de pratiques exemplaires est présentée pour permettre au lecteur de mesurer et d'envisager les améliorations possibles. La dernière section comprend des sources d'information permettant à ceux qui souhaitent approfondir les sujets d'acquérir des connaissances supplémentaires.

Cette publication a été écrite par Jim Pealow, MBA, CMA, CAFM, CMC. Jim est associé directeur (Managing Partner) de l'AMCES et a été consultant en projets spéciaux auprès

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

de l'Association des agents financiers autochtones du Canada (AAFA), de l'Association des gestionnaires en santé des Premières Nations (AGRHP) et de l'Association des professionnels de l'habitation des Premières Nations (APHPN). Il aimerait recevoir des commentaires sur le contenu de la publication, car il aimerait apporter des améliorations et faire en sorte que cette publication devienne un document de référence vivant sur le site web de nombreuses associations des Premières Nations. Jim peut être joint au 613-839-0085 ou à jim@amces.com

Il s'agit de la version 3RD de janvier 2020.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Table des matières

	Page
A. INTRODUCTION	
1. Contexte	5
2. Objectifs d'apprentissage	6
3. Situation actuelle - Opportunités et défis	6
4. Le lien entre l'obligation de rendre des comptes et la gestion Stratégique	8
B. OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES	
1. Que signifie l'obligation de rendre des comptes ?	10
2. Types d'obligation de rendre des comptes	11
3. Éléments d'obligation de rendre des comptes	12
4. Le cycle d'obligation de rendre des comptes	12
5. Les trois principaux éléments d'un programme d'obligation de rendre des comptes	13
6. Mise en place d'un programme	16
C. GESTION STRATÉGIQUE	
1. Qu'est-ce que la gestion stratégique et quels en sont ses avantages ?	17
2. Le modèle de gestion stratégique	18
3. Mise en œuvre de la gestion stratégique	27
4. Évaluation de la stratégie	31
5. Le rôle des dirigeants	34
6. Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes	35
D. OUTILS, EXEMPLES ET PRATIQUES EXEMPLAIRES	
1. Questionnaire sur la gestion stratégique	36
2. Exemple de politique de gestion stratégique	43
3. Exemple de plan stratégique	47
4. Pratiques exemplaires en matière d'obligation de rendre des comptes	55
5. Pratiques exemplaires en matière de gestion stratégique	59
6. Outil de résolution de problèmes et de prise de décision	66
7. Outil de définition des priorités	70
8. Plans d'activités	71
E. SOURCES D'INFORMATION	72

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

A. INTRODUCTION

1. Contexte

À la fin des années 1980, l'Assemblée des Premières Nations et l'Association des comptables généraux accrédités du Canada ont établi un partenariat qui a donné naissance à un projet d'obligation de rendre des comptes. Le but premier de ce partenariat était d'améliorer les compétences et les normes comptables des Premières Nations, en jetant le fondement essentiel à la mise en œuvre de l'autonomie gouvernementale. Un groupe de travail composé de praticiens de la gestion financière et de la vérification des Premières Nations de partout au Canada a été mis sur pied pour soutenir le projet. Ce groupe a examiné la question de l'obligation de rendre des comptes, en particulier la responsabilisation financière. Il a fixé deux objectifs ambitieux :

- Développer un réseau intégré et accessible de programmes de formation en gestion financière et en comptabilité spécialement conçus pour répondre aux besoins des gestionnaires et des agents financiers des Premières Nations
- Déterminer des normes de comptabilité et de rapport et des pratiques d'information financière appropriées et acceptables pour les Premières Nations afin de renforcer l'obligation de rendre des comptes aux membres de la communauté.

Au cours de l'examen des questions et des activités d'obligation de rendre des comptes, les membres du groupe de travail ont identifié le besoin d'étendre l'éducation et la formation en matière de planification stratégique si l'on veut améliorer l'obligation de rendre des comptes des Premières Nations. C'est ce besoin qui a donné l'idée de développer une publication informative qui fournirait un outil d'apprentissage pour développer les compétences relatives à la compréhension de la planification et de l'obligation de rendre des comptes.

Comme en matière de gestion financière, de communication, de participation des membres et de leadership, la planification stratégique est l'un des facteurs clés liés à l'obligation de rendre des comptes. En fait, la planification stratégique est la première étape dans la mise en place d'un cadre d'obligation de rendre des comptes solides. Si l'étape de planification n'est pas traitée en premier, des problèmes d'obligation de rendre des comptes se poseront éventuellement. Ces questions sont souvent abordées avec des solutions de fortune, mais, malgré ces solutions, les problèmes ont tendance à persister après un certain temps. Cela est dû au fait que le problème ou la cause première n'a pas été traité. Les problèmes ou questions d'obligation de rendre des comptes sont des effets qui peuvent souvent être attribués à la cause première, qui est un processus de planification inefficace.

La politique et le processus de planification stratégique ont la plus grande influence sur le niveau de l'obligation de rendre des comptes. C'est ce lien qui est exploré dans cette publication.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

2. Objectifs d'apprentissage

En utilisant les informations contenues dans cette publication, vous pourrez :

- Acquérir une meilleure compréhension de l'obligation de rendre des comptes et de la manière dont elle profite à une organisation.
- Élaborer un programme d'obligation de rendre des comptes.
- Comprendre la relation entre l'obligation de rendre des comptes et la gestion stratégique.
- Mieux comprendre la gestion stratégique et ses avantages pour une organisation.
- Évaluer les activités de gestion stratégique dans une organisation.
- Examiner les exemples de gestion stratégique et les pratiques exemplaires.
- Participer à des activités de gestion stratégique.
- Accédez à d'autres sources d'information pertinentes.

3. Situation actuelle - Opportunités et défis

Vous avez probablement beaucoup entendu parler de l'obligation de rendre des comptes ces derniers temps. Tout le monde, y compris le gouvernement et les membres des communautés des Premières Nations, exige une plus grande obligation de rendre des comptes de la part des chefs et des conseils.

Les récents changements apportés aux modalités de financement et aux initiatives en matière de relations fiscales signifient que les chefs et les conseils ont davantage de responsabilités. L'accroissement des responsabilités s'accompagne d'un besoin d'obligation de rendre des comptes accrues. À son tour, l'obligation de rendre des comptes doit être liée à une orientation spécifique et aux résultats souhaités, comme le prévoit un plan stratégique.

En 1996, un rapport du vérificateur général de Canada a noté que près d'un tiers des Premières Nations et des conseils tribaux étaient en difficulté financière. Le Parlement alloue plus de 4 milliards de dollars par année au Services aux Autochtones Canada (SAC) (ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC) pour financer des programmes destinés aux communautés des Premières Nations). Les programmes comprennent l'aide sociale, l'éducation, les immobilisations, l'habitation et le développement économique pour environ 600 Premières Nations et autres groupes autochtones.

L'AINC a indiqué qu'il avait reçu plus de 300 allégations concernant 108 Premières Nations au cours de la période de deux ans précédant le rapport de suivi de 1999. Les allégations portent sur des questions telles que les problèmes d'aide sociale, la mauvaise gestion des fonds et autres préoccupations. Selon le gouvernement, ce chiffre est en fait une estimation prudente. Il est probable que certains incidents ne soient pas signalés.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Les allégations peuvent être signalées pour des raisons frivoles ou politiques, ou elles peuvent être légitimes et avoir de graves conséquences pour tout un programme départemental, pour les membres des Premières Nations et pour les conditions de vie dans les réserves. Elles peuvent refléter une activité criminelle ou simplement une négligence de gestion sans intention de tromper. Les allégations graves qui sont prouvées pourraient nuire à la relation entre les Premières Nations et le gouvernement. De nombreuses allégations indiquent la nécessité d'améliorer la capacité de gestion financière des organismes des Premières Nations. Cette capacité améliorée comprend les domaines de la planification et de l'obligation de rendre des comptes.

Plusieurs initiatives ont été lancées pour améliorer la capacité de gestion financière. L'une des principales initiatives a été la création de l'Organisation des agents financiers autochtones (AAFA) du Canada et de ses chapitres affiliés partout au pays.

L'AAFA est un organisme professionnel qui répond exclusivement aux besoins des personnes travaillant ou aspirant à travailler dans des organismes des Premières Nations. Il est chargé d'offrir des possibilités de formation, de certification et de perfectionnement professionnel en gestion financière, et s'engage à atteindre l'excellence dans l'élargissement des capacités de gestion financière des organismes autochtones. L'AAFA Canada et ses sections offrent des possibilités d'apprentissage qui aident les personnes à renforcer leurs connaissances et leurs compétences en gestion financière. L'AAFA offre un programme de gestionnaire financier autochtone accrédité qui mène à un titre professionnel, le gestionnaire financier autochtone accrédité (**GFAA**, *CAFM en anglais*). Le cours Stratégie et prise de décision est l'un des cours du programme et son contenu porte sur la planification et l'obligation de rendre des comptes.

La fonction financière est en train de changer pour refléter l'évolution des rôles des Premières Nations. Les gestionnaires financiers devront consacrer moins de temps au traitement et au contrôle des transactions, et plus de temps aux activités de soutien à la décision, apprendre à faire des analyses comparatives et à se tenir au courant des nouveaux développements en matière de finances et de gestion.

Une autre initiative clé implique que le gouvernement du Canada prévoit d'améliorer l'obligation de rendre des comptes et d'autres activités administratives par des moyens législatifs.

Actuellement, le gouvernement soutient l'idée de l'autonomie gouvernementale des autochtones, mais le public a l'impression que la plupart des organismes des Premières Nations ne sont pas prêts à assumer une telle responsabilité. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (Industrie Canada), en particulier Entreprise autochtone Canada, a fait état d'un manque de succès apparent pour plusieurs de ses programmes. Les médias ont tendance à se concentrer sur des incidents isolés, ce qui donne une mauvaise image de chacun. Certains rapports des médias citent des personnes qui affirment qu'il est nécessaire de responsabiliser davantage les dirigeants. Il est rare de trouver une histoire positive sur l'activité des Premières Nations. L'Association des agents

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

financiers autochtones offre potentiellement de la bonne publicité dans la mesure où ses membres joueront un rôle clé dans le soutien des initiatives d'autonomie et de développement des entreprises et apporteront leur soutien à la mise en œuvre d'améliorations en matière de planification et de l'obligation de rendre des comptes.

Les nouveaux accords fiscaux, la pression en faveur de l'autonomie gouvernementale et surmonter les perceptions et réalités négatives ne sont que quelques-uns des défis auxquels les Premières Nations sont confrontées. Accepter de nouvelles responsabilités et faire face aux défis signifie que les choses doivent changer. Des changements sont nécessaires en matière de l'obligation de rendre des comptes et de planification des activités pour faire face aux nouvelles responsabilités. L'appel à des changements en matière de l'obligation de rendre des comptes est conforme aux besoins des membres des communautés des Premières Nations. Ils souhaitent voir des améliorations dans les plans et les pratiques d'obligation de rendre des comptes. *Les gens veulent savoir dans quelle direction les chefs et les conseils se dirigent et ce qu'ils espèrent accomplir.* Grâce à ces informations, ils pourront mesurer les progrès réalisés et satisfaire certains de leurs besoins en matière de l'obligation de rendre des comptes. Cette publication fournira des informations sur la manière d'améliorer l'obligation de rendre des comptes par la définition d'orientations et l'établissement de rapports.

4. Le lien entre l'obligation de rendre des comptes et la gestion stratégique

Pour répondre aux besoins d'obligation de rendre des comptes d'une organisation, une bonne gestion et de solides connaissances et compétences en matière de planification sont nécessaires. Cette publication traite de la gestion stratégique. Celle-ci se compose de la planification stratégique et du lien avec l'obligation de rendre des comptes afin que vous, en tant que chef, conseil ou membre du personnel, puissiez apporter le plus grand bénéfice à votre communauté. L'obligation de rendre des comptes et la gestion stratégique sont examinées plus en détail ci-bas, mais il est bon de comprendre d'abord la relation entre les deux.

Les dirigeants ont peut-être mis au point la stratégie la plus ingénieuse qui soit, mais cela ne veut rien dire si elle n'est pas appliquée. Plus la stratégie de votre organisation est bien conçue et plus elle est exécutée de manière compétente, comprenant obligation de rendre des comptes et gestion du rendement, plus elle aura de chances d'être réalisée et de plaire à la communauté.

La gestion stratégique et l'obligation de rendre des comptes sont des outils. Vous les utilisez pour vous assurer que les bonnes choses soient faites. Vous les utilisez pour vous assurer qu'elles soient faites correctement. L'obligation de rendre des comptes permet également d'identifier les choses qui ne devraient pas être faites. La gestion stratégique permet de s'assurer que les programmes sont élaborés dans l'intérêt supérieur de chacun et dans la limite des capacités.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

En vous responsabilisant et en responsabilisant les autres, vous vous protégez et protégez la communauté contre les risques financiers. Cependant si vous voulez vraiment que votre communauté en profite, vous devez examiner comment les choses sont planifiées, gérées et évaluées, et comment vous pouvez mieux planifier, gérer et évaluer.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

B. OBLIGATION DE RENDRE DES COMPTES

1. Que signifie l'obligation de rendre des comptes ?

Obligation de rendre compte =
Responsabilité

En termes simples, l'obligation de rendre des comptes est la même chose que la responsabilité - la responsabilité envers une personne ou un groupe de personnes. L'obligation de rendre des comptes est utilisée pour s'assurer que les gens font ce qu'ils doivent faire et ne font pas ce qu'ils ne doivent pas

faire.

L'obligation de rendre des comptes n'est pas un nouveau concept, mais, malheureusement, elle est souvent négligée par manque d'attention aux activités de communication. L'importance de l'obligation de rendre des comptes ne peut être sous-estimée. La corruption, la fraude, le vol et l'apathie ne peuvent être tolérés. En élaborant et en soutenant une politique et un programme d'obligation de rendre des comptes, vous prendrez des mesures importantes pour assurer un avenir positif pour vous, votre communauté et votre organisme. Les programmes d'obligation de rendre des comptes peuvent être étonnamment faciles à mettre en œuvre. Après un bref aperçu des différents types d'obligation de rendre des comptes, nous examinerons certaines des méthodes permettant d'introduire des politiques d'obligation de rendre des comptes et de les relier aux objectifs stratégiques de votre organisme.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

2. Types d'obligation de rendre des comptes

Il existe différents types d'obligation de rendre des comptes. Quatre types concernent spécifiquement les Premières Nations :

- **Politique / gestion**
- **Programme ou administratif**
- **Fiscal**
- **Partie prenante ou membre individuel**

Les trois premiers types seront traités. L'obligation de rendre des comptes d'un membre ou d'une partie prenante en ce qui concerne ses responsabilités communautaires ou organisationnelles nécessite un débat et un examen plus approfondis, et ne sera donc pas discutée dans cette publication.

2.1 Obligation politique de rendre des comptes politique et en gestion

L'obligation politique de rendre des comptes correspond à la nécessité pour les dirigeants politiques de travailler de manière éthique, dans le meilleur intérêt des citoyens qu'ils représentent. « Parmi les diverses traditions des Premières Nations, il existe une variété de coutumes et de pratiques pour assurer l'obligation politique de rendre des comptes par les dirigeants des Premières Nations envers la communauté. Les élections, les pratiques de gouvernance traditionnelles et les réunions communautaires à portes ouvertes en sont quelques exemples¹. Les gouvernements et les institutions autochtones devraient être pleinement responsables auprès de leurs citoyens de toutes les décisions prises et de toutes les actions entreprises.

De même, les gestionnaires doivent être éthiques et responsables envers leurs employés, clients, membres et autres parties prenantes. Au-delà de la représentation politique, les gestionnaires sont responsables de tous les aspects de la gestion d'une organisation. De la gestion des dépenses à la réussite globale de l'entreprise/du programme, les gestionnaires doivent assumer la responsabilité de tous les aspects de leur organisation.

2.2 Obligation de rendre des comptes en matière de programmes ou obligation administrative de rendre des comptes

Lorsqu'une organisation entreprend ses divers projets et fonctions, certaines tâches peuvent ne pas être accomplies. Pour prévenir l'échec d'un projet ou pour assurer le fonctionnement efficace d'une organisation au quotidien, il convient d'élaborer et de

« Traditionnellement, il y avait des freins et contreponds qui étaient fonctionnels et appropriés pour les Anishnabek. Les dirigeants étaient au service du peuple et défendaient les valeurs inhérentes à la communauté. L'obligation de rendre des comptes n'était pas un but ou une finalité du système ; elle était plutôt ancrée dans la composition même du système ».

*Union des Indiens de l'Ontario
Mémoire présenté à la
Commission royale sur les
peuples autochtones (1993)*

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

mettre en œuvre des politiques d'obligation de rendre des comptes en matière de programmes et en matière administratif pour ce qui est de la régie du personnel et des bénévoles. Cela peut souvent être accompli en ayant un modèle de gestion stratégique qui utilise la mesure du rendement pour répondre aux exigences d'obligation de rendre des comptes.

2.3 Responsabilité financière

L'Association des agents financiers autochtones du Canada encourage ses membres et de nombreuses organisations autochtones à évaluer leurs pratiques en matière d'obligation de rendre des comptes et à élaborer des règlements, des politiques et des systèmes fiscaux fondés sur les principes de transparence, de divulgation et de recours, par l'entremise de l'éducation et de la formation. Ces principes sont conformes à ceux des autres gouvernements en Canada et sont adaptés aux traditions. Des pratiques solides d'obligations financières de rendre des comptes qui mettent l'accent sur le partage des informations au niveau communautaire et sur les droits et obligations des parties prenantes sont essentielles. L'obligation financière de rendre des comptes garantit que les fonds sont affectés aux projets appropriés et sont utilisés aux fins prévues.

3. Éléments d'obligation de rendre des comptes

Tout programme d'obligation de rendre des comptes doit contenir les trois éléments suivants pour être couronné de succès :

- **Transparence** - Les décisions et les processus de prise de décision sont ouverts et transparents ;
- **Divulgation** - Les parties prenantes peuvent facilement obtenir des informations sur les politiques et les normes administratives
- **Recours** - Des procédures d'examen, y compris des mécanismes de recours, sont en place.

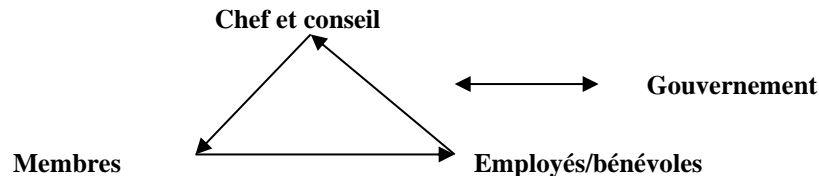
4. Le cycle d'obligation de rendre des comptes

Tout le monde est responsable de l'obligation de rendre des comptes : les gouvernements, les entreprises, l'Assemblée des Premières Nations, les Premières Nations, les organisations et les particuliers. Il existe une obligation de garantir l'intégrité et l'honnêteté des représentants et une obligation de veiller à ce qu'ils travaillent avec honnêteté et intégrité pour les personnes représentées.

La question des recours est particulièrement importante dans les organisations où le gestionnaire ou le chef dispose d'un pouvoir considérable. Si le chef ou le conseil ne peut être contraint de se conformer aux souhaits de la communauté par des pratiques fiscales, politiques ou de gestion, telles que des audits, des élections ou la cessation d'emploi, il ne peut y avoir de recours. C'est pourquoi il est essentiel de veiller à ce que chaque membre de l'organisation soit responsable devant quelqu'un d'autre.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Relations en matière d'obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations



5. Les trois principaux éléments d'un programme d'obligation de rendre des comptes

En plus des trois éléments en matière d'obligation de rendre des comptes et le cycle d'obligation de rendre des comptes, tout programme d'obligation de rendre des comptes efficace comporte trois composantes principales :

- **Planification et rapports de rendement**
- **Politiques et procédures**
- **Rôles et responsabilités**

5.1 Planification et rapports de rendement

« Comment mesurer le rendement ? » Bien que c'est une question toute simple à poser, ce n'est pas tant l'obligation de rendre des comptes qui est mesurée, mais plutôt : les résultats prévus ont-ils été atteints ? C'est là qu'interviennent la planification et les rapports de rendement. Ceux-ci commencent par la composante de formulation de la stratégie d'un modèle de gestion stratégique. En mesurant le rendement des individus/programmes par rapport à l'élaboration et aux résultats des stratégies et des plans d'activités de soutien, les domaines à améliorer seront identifiés.

L'établissement d'une orientation stratégique et de plans d'activités de soutien représente un engagement ferme à effectuer des changements et à obtenir des résultats spécifiques dans un délai précis. Lorsque l'orientation stratégique a été définie, les progrès peuvent être mesurés par rapport aux stratégies fixées. L'orientation stratégique peut changer à mesure que de nouvelles questions se posent, et les exigences de mesure peuvent devoir changer. Tout au long de la mise en œuvre d'un plan d'activité ou de programme, il convient de rendre compte régulièrement des succès et des échecs. Ces rapports doivent être partagés avec toutes les parties concernées. C'est important, car cela permet à toutes les personnes concernées de voir où des améliorations peuvent être apportées.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Les étapes d'un rapport de rendement efficace sont les suivantes :

1. **Transparence**

- Élaborer un plan stratégique et un plan d'affaires annuels, inclure tous les programmes et partager les informations avec les parties prenantes.

2. **Divuligation**

- Fournir occasionnellement des études d'évaluation de programme détaillées ou d'autres rapports relatifs à la stratégie et aux plans d'affaires, en faisant état des succès ou des échecs éventuels. Mettre ces rapports à la disposition des parties prenantes.
- Préparez un rapport d'achèvement de projet, un rapport annuel de rendement, des rapports réguliers sur le plan d'activité ou un rapport financier annuel. Mettez ces rapports à la disposition de toute personne intéressée. Ces rapports peuvent également être utilisés comme lignes directrices lorsque d'autres personnes tentent des projets similaires.

3. **Recours**

- Organiser des consultations avec les parties prenantes pour voir si les indicateurs de rendement ou le projet ciblé répondent aux attentes.
- Soyez prêt à écouter les préoccupations. Si les gens ne sont pas à l'aise pour exprimer directement leurs préoccupations, donnez-leur la possibilité de les soulever en toute confidentialité, et non directement auprès de la personne responsable.

5.2 Politiques et procédures

Les politiques officielles concernant les procédures de travail contribuent largement à garantir l'obligation de rendre des comptes. Ces politiques et procédures devraient être élaborées avec toutes les parties prenantes concernées, devraient être améliorées si elles présentent des lacunes dans certains domaines, et devraient être affichées afin que chacun puisse les consulter ou les examiner. Il est important de fournir une orientation à ceux qui sont exposés à la politique et aux procédures pour la première fois ou qui n'y ont pas été impliqués depuis plusieurs années.

Là encore, les trois éléments de tout programme d'obligation de rendre des comptes, c.-à-d. la transparence, la divulgation et les recours, doivent être reconnus pour que les éléments suivants fonctionnent :

- Politiques de programme
- Procédures administratives de recours/griefs
- Politiques d'administration financière
- Procédures d'accès à l'information
- Lignes directrices sur les conflits d'intérêts
- Code d'éthique
- Code des élections
- Procédures de consultation communautaire

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- Contrats

5.3 Rôles et responsabilités

Quelle est la responsabilité de l'organisation ? Il faut toujours garder à l'esprit **l'orientation stratégique de l'organisation**. Cela entraîne un examen régulier de la stratégie et des plans d'affaires. Si les plans d'affaires ne correspondent pas à l'orientation stratégique de l'organisation, n'apportent aucun avantage reconnaissable aux parties prenantes et nuisent de quelque façon que ce soit aux tâches que l'organisation devrait accomplir, le plan d'affaires devrait être ajusté et les ressources devraient être affectées à des activités conformes à l'orientation stratégique de l'organisation.

En développant une **structure organisationnelle**, il est possible de savoir clairement à qui les comités ou les employés rendent compte et à qui ils doivent rendre des comptes. Les rôles et les responsabilités des personnes impliquées dans l'organisation sont les plus importants. Quelles sont les responsabilités de l'agent financier ? Quelles sont les tâches que les responsables de projet ou de département devraient accomplir pour assurer le succès continu de l'organisation ? En élaborant des **descriptions de tâches** et en les rendant accessibles aux employés, ils peuvent s'assurer qu'ils accomplissent les tâches qui leur sont demandées, et les gestionnaires peuvent utiliser les descriptions de tâches comme référence lors de l'évaluation des employés. Les descriptions de tâches doivent être révisées au moins une fois par an avec la participation de la personne qui occupe ce poste en particulier. En ce qui concerne les **responsabilités de portefeuille** des Premières Nations, des chefs et des conseils, elles doivent être clarifiées, documentées et, tout comme les autres mécanismes relatifs aux rôles et responsabilités, elles doivent être facilement accessibles à toutes les parties prenantes.

« Écoutez les préoccupations des membres de la communauté et prendre des mesures pour corriger les problèmes est la partie la plus importante de tout programme d'obligation de rendre des comptes ».

En élaborant l'orientation stratégique, la structure organisationnelle, les descriptions de tâches et les responsabilités de portefeuille du chef et du conseil d'une Première Nation avec les membres de la communauté, on contribuera à satisfaire à l'exigence de **transparence**. En les

communiquant à toutes les parties prenantes et en les rendant facilement accessibles à ceux qui souhaitent les examiner, vous répondez à l'exigence de **divulgation**. Les parties prenantes peuvent alors contrôler la qualité du travail accompli. Il est souhaitable qu'une Première Nation dispose d'un système de **recours**. Il peut s'agir d'une procédure d'appel officielle, d'un médiateur ou de réunions communautaires régulières. Il est important que les préoccupations des membres de la communauté soient prises en compte. Laisser les membres avoir leur mot à dire est important pour tout programme d'obligation de rendre des comptes. Permettre aux membres de voir que les dirigeants sont à l'écoute de leurs préoccupations et prennent des mesures pour corriger les problèmes est la partie la plus

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

importante de tout programme d'obligation de rendre des comptes. Cela donne aux membres un sentiment « d'appropriation » des progrès et des succès de la Première Nation, et garantira le succès continu de la Première Nation.

6. Mise en place d'un programme

Les programmes d'obligation de rendre des comptes devraient nécessiter autant de travail que nécessaire pour assurer le succès de la Première Nation. Ils ne devraient pas imposer inutilement un fardeau ou une contrainte déraisonnable à qui que ce soit. Au contraire, l'obligation de rendre des comptes devrait devenir une partie intégrante de la vie quotidienne au sein de la Première Nation. Les programmes d'obligation de rendre des comptes ne devraient pas être moins rigoureux que ceux d'autres gouvernements et d'institutions de taille comparable.

Par exemple, les registres et les états financiers devraient être conformes aux principes comptables généralement admis, même s'ils ne devraient pas être identiques à tous égards.

« L'élaboration et le maintien de programmes d'obligation de rendre des comptes sont un travail d'équipe ».

Les gouvernements et les organisations des Premières Nations doivent élaborer des règles en matière de conflits d'intérêts pour les représentants élus et nommés. **Les règles relatives aux conflits d'intérêts doivent garantir que les services qui offrent une possibilité de gain financier fonctionnent sans lien de dépendance avec les**

représentants élus et nommés. Des audits réguliers effectués par des organismes indépendants sont fortement recommandés pour tout programme d'obligation de rendre des comptes. Cela peut entraîner l'embauche d'un consultant pour les aspects opérationnels d'une Première Nation, ou l'embauche d'un vérificateur pour examiner les opérations financières.

Ne vous attendez pas à ce qu'un nouveau programme d'obligation de rendre des comptes soit un succès immédiat. Comme tout nouveau programme, un programme d'obligation de rendre des comptes nécessitera une attention continue et, comme pour tout changement dans le fonctionnement de l'organisation, il y aura des opposants au plan. Lorsque le programme est en place, si les personnes ne remplissent pas les fonctions de leur poste, il n'est peut-être pas nécessaire de les réprimander. Il se peut qu'ils aient besoin de plus de ressources pour accomplir leur travail. Peut-être n'ont-ils pas les connaissances et les compétences nécessaires, ou peut-être ont-ils besoin d'une orientation ou d'une motivation adéquate. Aidez-les à prendre les mesures nécessaires pour accomplir leur travail. Ne les abandonnez pas.

L'obligation de rendre des comptes se produit lorsque les dirigeants la font respecter. Plus vite les freins et les contrepoids sont mis en place, plus vite les dirigeants peuvent récolter les bénéfices de l'obligation de rendre des comptes. Cependant, il ne faut plus qu'une

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

personne pour dire à une autre : « Vous êtes maintenant responsable de ci ou ça ». L'élaboration et le maintien de programmes d'obligation de rendre des comptes sont un effort d'équipe de la part du personnel et du conseil. Les mécanismes visant à garantir l'obligation politique et administrative de rendre des comptes doivent être élaborés, approuvés par un conseil, reflétés dans les plans, les politiques, les procédures et les descriptions de tâches, et partagés ouvertement avec toutes les personnes liées à l'organisation. Les mécanismes choisis devraient être intégrés dans un modèle de gestion stratégique pour garantir que les activités de planification, de mise en œuvre et d'évaluation sont liées aux mécanismes. En partageant l'information sur l'orientation stratégique et les plans d'affaires ou de programmes et de mécanismes d'obligation de rendre des comptes connexes, les membres de la communauté feront savoir aux dirigeants quand la Première Nation n'atteint pas ses objectifs ou reconnaîtront les réalisations des dirigeants.

Pour plus d'informations sur le cycle d'obligation de rendre des comptes dans le cadre du processus de planification, consultez la section « Cycle d'obligation de rendre des comptes » du « Manuel de planification budgétaire ». Cette publication est disponible par l'entremise de l'Association des agents financiers autochtones du Canada ou peut être téléchargée directement à partir du site web suivant : http://www.fnfp.ca/intro_bo.htm (en anglais)

C. GESTION STRATÉGIQUE

1. Qu'est-ce que la gestion stratégique ?

Comment pouvez-vous diriger si vous ne savez pas où vous vous en allez ?
George Newman

La gestion stratégique peut être définie comme l'art et la science de la formulation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des décisions interfonctionnelles qui permettent à une organisation d'atteindre ses objectifs.

D'autres définitions apportent différents éléments faisant partie intégrante d'un processus de gestion stratégique. Cette définition, cependant, décrit clairement le cœur de la gestion stratégique. Celle-ci se concentre sur l'intégration de toutes les activités organisationnelles dans le but d'atteindre le succès organisationnel. La gestion stratégique peut être considérée comme un processus de planification formel qui permet à une Première Nation d'appliquer des stratégies proactives plutôt que réactives.

Les dirigeants peuvent avoir une idée de l'orientation que prend leur Première Nation, mais ils ne savent peut-être pas comment les personnes avec lesquelles ils travaillent envisagent l'avenir. De plus, les dirigeants ne sont pas toujours en mesure de se faire une

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

idée précise de l'environnement dans lequel la Première Nation évolue, et peuvent ne pas être capables d'évaluer les implications de cet environnement pour l'avenir. Les individus peuvent avoir d'autres perspectives sur le niveau de réussite de différentes initiatives. Les dirigeants doivent donner une orientation à leurs activités quotidiennes. Cela souligne la nécessité d'une gestion stratégique.

Le concept de gestion stratégique incarne un processus qui vise à soutenir ou à maintenir une organisation proactive. Le processus est souvent saisi dans un modèle soutenu par une politique et des procédures. Un exemple de politique et de procédures de soutien est fourni dans la section D de cette publication. Le processus de gestion stratégique est souvent décrit comme **dynamique et continu**. Il n'y a cependant aucune garantie de succès. Toutefois, si le modèle et les processus sont suivis fidèlement, les résultats devraient être supérieurs à la moyenne. Certaines organisations estiment qu'elles ne seraient pas en activité aujourd'hui sans la gestion stratégique.

Prendre le temps et les ressources nécessaires pour établir un modèle de gestion stratégique est considéré comme un investissement utile compte tenu des avantages qui en découlent.

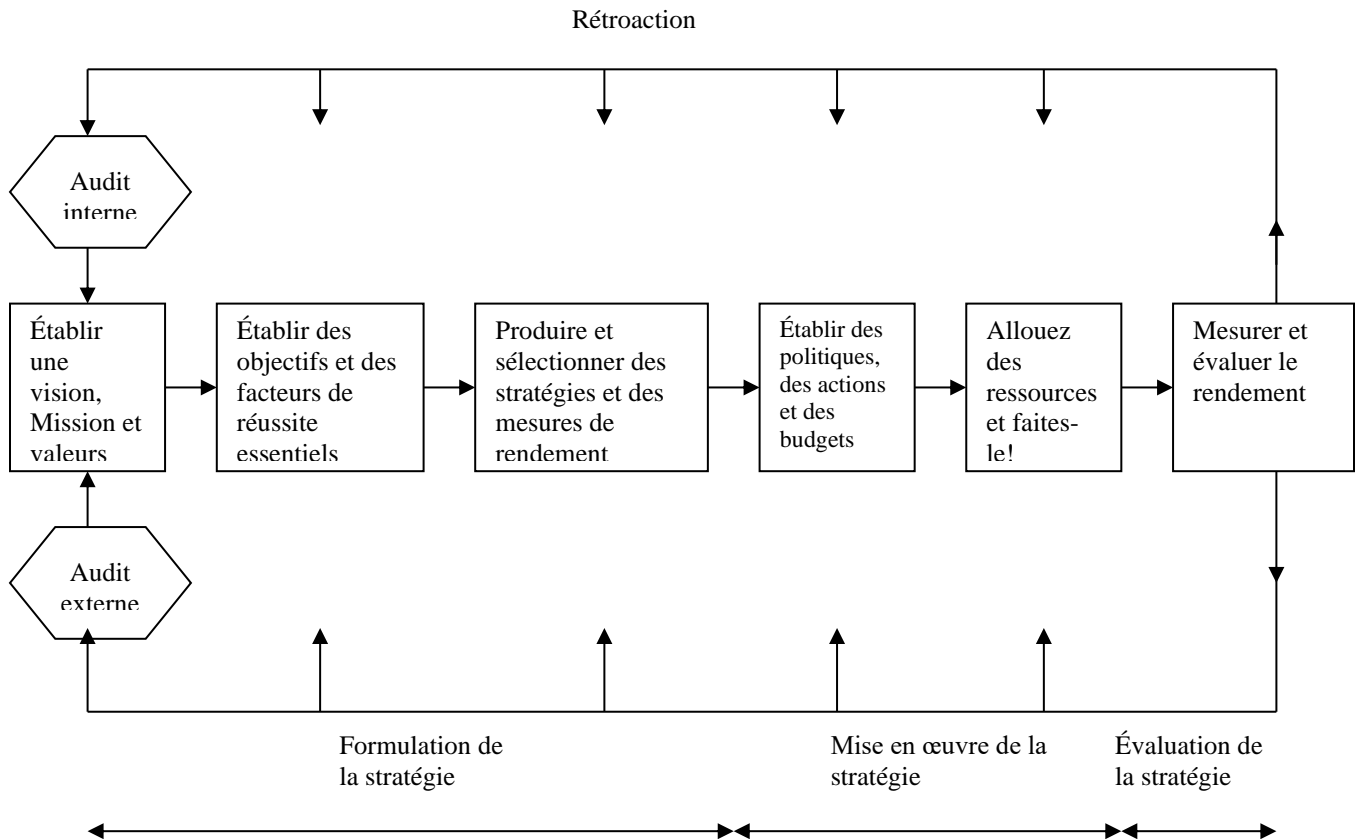
2. Le modèle de gestion stratégique

Le modèle de gestion stratégique comprend trois étapes :

- 1. Formulation de la stratégie (Planification stratégique)**
- 2. Mise en œuvre de la stratégie (plan d'affaires)**
- 3. Évaluation de la stratégie**

Vous trouverez ci-dessous une vue plus détaillée du modèle de gestion stratégique. En suivant ce modèle, une Première Nation devrait être en mesure de faciliter avec succès son processus de gestion stratégique. Notez que la rétroaction, dans ce cas, fait partie du système d'obligation de rendre des comptes.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations



Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Avantages de la gestion stratégique

- [L'activité novatrice et créative est encouragée](#)
- [Le processus de changement est facilité](#)
- [Elle permet d'harmoniser les efforts individuels sur ceux de l'organisation et d'améliorer la communication](#)
- [Les décideurs sont mieux informés ; de meilleures décisions sont prises et les ressources sont utilisées efficacement](#)
- [Une meilleure compréhension, un engagement et une approche coopérative des problèmes et des opportunités sont produits](#)
- [Les menaces et les opportunités sont clarifiées](#)
- [L'approche structurée permet d'élaborer de meilleures stratégies](#)

2.1 Formulation de la stratégie (planification stratégique)

La formulation d'une stratégie comprend l'élaboration d'une vision et d'une mission, la compréhension des valeurs à appliquer, la détermination des forces et des faiblesses internes, l'identification des opportunités et des menaces, la compréhension des problèmes et des facteurs essentiels au succès (objectifs), l'établissement d'objectifs à long terme (avenir souhaité), la production de stratégies possibles et la sélection des stratégies à poursuivre. La formulation d'une stratégie exige une réponse aux questions suivantes : « Quel est notre but et que voulons-nous faire ? »

Les Premières Nations ont généralement des ressources limitées et la sélection des meilleures stratégies possibles exige également de répondre aux questions suivantes : « Que pourrions-nous faire et que sommes-nous capables de faire ? »

La plupart des organisations des Premières Nations s'engagent dans une certaine forme de planification, mais pas nécessairement au niveau stratégique. La planification tend à se concentrer sur les programmes et services et sur les budgets correspondants. Il est nécessaire de prendre du recul et de découvrir si les programmes et services actuels sont en fait des priorités. Il est possible qu'une Première Nation consacre beaucoup de temps et de ressources à peaufiner un programme qui n'est peut-être pas prioritaire en termes de besoins de la communauté.

Parmi toutes les choses que font le chef, le conseil et le personnel, rien n'affecte plus fondamentalement le succès final de la Première Nation que la façon dont ses dirigeants planifient à long terme, élaborent des stratégies efficaces et mettent en œuvre ce qui doit être fait à l'interne pour produire des résultats. Une bonne stratégie, une bonne exécution de la stratégie et une bonne évaluation de la stratégie sont les ingrédients clés d'une bonne gestion stratégique.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

La *planification stratégique* est « un processus continu et systématique dans le cadre duquel les gens prennent des décisions sur les résultats futurs escomptés, sur la manière dont ces résultats devraient être obtenus et sur la manière dont le succès devrait être mesuré et évaluéⁱⁱ ».

Le travail de formulation d'une stratégie est souvent appelé planification stratégique, ce qui conduit à l'élaboration d'un plan stratégique. Celui-ci est un énoncé décrivant les orientations stratégiques, les objectifs de rendement à court et à long terme, et les méthodes utilisées pour y parvenir. La planification stratégique offre un moyen systématique d'analyser les perspectives d'une Première Nation et aide à définir un plan d'action à long terme.

L'objectif principal d'un plan stratégique est de renforcer le processus décisionnel en abordant les principaux **défis internes et externes** auxquels la Première Nation est confrontée. Par conséquent, la planification stratégique améliore le rendement organisationnel et sert de base aux futures mesures de gestion. C'est un moyen pour une Première Nation d'adapter ses services et ses activités pour répondre aux besoins changeants de la communauté. Après avoir identifié et défini les stratégies appropriées pour les principaux programmes et services et pour la Première Nation dans son ensemble, il peut être nécessaire de revoir ou de redéfinir les **énoncés de vision et de mission**.

Les dangers de l'absence de planification

En l'absence de gestion stratégique, les malheurs décrits ci-après prennent souvent le dessus sur les organisations :

- **Manque de mémoire institutionnelle.** Le renouvellement répété des dirigeants entraîne un changement constant des priorités et des programmes. Parce que l'organisation est constamment réinventée, sa mission reste vague et il y a peu d'ententes sur la vision, les buts et les objectifs.
- **Absence de définition organisationnelle.** Il existe une confusion quant aux diverses responsabilités du chef, du conseil et du personnel, ainsi qu'à leurs relations entre eux et avec les membres.
- **Des décisions fondées sur le budget plutôt que sur les besoins.** Lorsqu'aucune vision ou orientation claire ne prévaut, les dirigeants ont tendance à fonder leurs décisions sur des considérations budgétaires plutôt que stratégiques.
- **Gestion de crise.** De nombreuses organisations ont tendance à être réactives plutôt que proactives. Elles n'ont pas de stratégie formelle efficace pour anticiper et prévenir les crises ou les développements indésirables, ou pour y faire face lorsqu'ils surviennent.
- **Changement de priorités.** Ces changements sont une conséquence naturelle du manque de vision, de mission et de but.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- **L'agitation ou l'insatisfaction des membres.** Si la Première Nation n'a pas de vision commune de l'avenir et n'a pas de mission, de buts et d'objectifs clairement définis et généralement compris, des querelles continues auront lieu sur l'orientation que devrait prendre la programmation. Les membres peuvent ne pas savoir à quoi s'attendre en retour des sommes investies.

2.1 Considérations relatives au processus de formulation de la stratégie

2.1.1 Élaboration d'un énoncé de vision

Une vision commune de l'avenir est nécessaire et doit être clairement définie. Cette vision doit être élaborée par les principales parties prenantes et refléter leurs valeurs. La vision influencera la mission, car elle fournit le point de départ pour le développement et la révision des produits et des services. La vision est basée sur les besoins actuels et anticipés des parties prenantes, les tendances et les problèmes de l'environnement. Elle doit être communiquée régulièrement, car elle orientera la mission et l'organisation. L'énoncé de vision est souvent constitué d'une seule phrase ou de mots clés qui reflètent véritablement la position souhaitée par la Première Nation.

Avant de choisir un énoncé de vision, effectuez une analyse environnementale externe pour comprendre la situation actuelle et les tendances et problèmes. Sondez les membres. Cela permet de comprendre ce qu'ils pensent. Une Première Nation est alors en mesure d'envisager les opportunités et les menaces possibles en termes de vision. Une analyse interne aidera également en examinant la capacité de l'organisation par rapport à un éventuel énoncé de vision. Il faut dresser un tableau de ce que sera l'avenir de l'organisation à un moment donné. Si ce tableau brossé n'est pas acceptable, une vision de l'avenir doit être élaborée. Cette vision d'avenir peut être condensée en un énoncé de vision. Une ébauche de la vision d'avenir peut être distribuée aux membres pour qu'ils y apportent leur contribution avant l'acceptation du conseil. Bien qu'un conseil soit élu pour assurer le leadership, les énoncés de vision et de mission sont des facteurs importants. Les membres doivent avoir la possibilité d'y participer.

Certaines des erreurs les plus courantes dans l'élaboration d'une vision sont les suivantes :

- Utiliser quelques mots que peu de gens comprennent bien ;
- Avoir un énoncé dont personne ne peut se souvenir ;
- Tenter de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes potentielles dans un énoncé complexe qui n'a pas de véritable signification ;
- le fait de ne pas communiquer efficacement ce que l'organisation représente ;
- Confusion entre mission et vision. La vision est censée inspirer, être facile à retenir, attirer l'attention et vient « immédiatement à l'esprit ».

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

2.1.2 Élaboration d'un énoncé de mission

La mission fournit une orientation à la Première Nation et constitue la base de toute planification visant à soutenir la vision. Elle encourage le consensus, fournit une norme pour l'allocation des ressources et prépare le terrain pour traduire l'objectif en action. Une mission doit être suffisamment large pour permettre une croissance créative, être largement comprise, distinguer la Première Nation des autres et servir de base à l'évaluation et à l'aspiration. La mission définit généralement l'objectif de la Première Nation, reconnaît les parties prenantes, indique leurs besoins et les produits et services offerts, et laisse paraître l'image que la Première Nation cherche à projeter.

La mission est élaborée avec les principaux acteurs de la communauté et est communiquée à toutes les parties prenantes. Elle doit être revue régulièrement et révisée le cas échéant. Veillez à ce que toutes les parties prenantes impliquées dans le développement disposent d'une formation pertinente et de matériel de référence approprié.

La mission est souvent associée au comportement et au présent, alors que la vision traite de ce qui est possible et souhaitable. Lorsqu'un énoncé de vision existe, les énoncés de mission s'allongent. Bien que les énoncés de mission varient, les éléments de base sont qui vous servez, ce que vous servez et pourquoi vous le faites. Des éléments supplémentaires, tels que le souci de l'image publique, des employés, de la durabilité et de la croissance, des marchés et de la technologie, sont intégrés dans les énoncés de mission.

Les missions doivent être réalistes. Le conseil est chargé de veiller à ce que des ressources soient affectées et disponibles pour remplir la mission.

Erreurs courantes :

- Un énoncé que personne ne peut comprendre ;
- Un énoncé exprimé dans un langage trop technique ;
- Un énoncé qui ne décrit pas complètement (simplement) le travail de la Première Nation ;
- Un énoncé trop détaillé ; et
- Un énoncé qui ne reflète pas ce que d'autres voient faire dans la Première Nation.

2.1.3 Identification des problèmes

Les questions clés doivent être identifiées et réduites à un nombre gérable. Cela permet d'éviter une dispersion trop importante des ressources et permet à une Première Nation d'orienter son action. Pour s'assurer que les problèmes sont pris en compte dans le processus de planification, il faut examiner la liste des problèmes de l'organisation par rapport aux stratégies choisies. Certaines Premières Nations prennent un raccourci et fondent toute leur stratégie sur les questions d'actualité. Cela peut être dangereux.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

D'autres secteurs d'activité ou de programme peuvent être négligés, ce qui pourrait entraîner la nécessité d'une attention réactive plutôt que proactive à l'avenir.

2.1.4 Valeurs

Un ensemble défini de valeurs permettra d'établir l'orientation de l'organisation. Les principales parties prenantes sont mieux placées pour établir le nombre et le type de valeurs. Les valeurs d'une organisation sont généralement liées à la responsabilité sociale ou publique et aux normes de service aux membres. Les valeurs doivent être élaborées en collaboration avec toutes les parties prenantes et communiquées à celles-ci. Les organisations essaient d'engager le personnel et les bénévoles qui sont en mesure de démontrer le comportement souhaité pour soutenir les valeurs. Elles élaborent également des politiques sur la conduite éthique et les conflits d'intérêts pour soutenir les valeurs.

2.1.5 Comprendre la situation actuelle

2.1.5.1 Identification des opportunités et des menaces

Les Premières Nations doivent être conscientes des opportunités et des menaces de l'environnement externe. Cette tâche est souvent négligée. On peut négliger des opportunités. C'est un avantage d'avoir une analyse environnementale externe qui énumère les tendances et les problèmes qui échappent au contrôle direct de la Première Nation et qui permet d'évaluer les opportunités et les menaces.

L'analyse se concentre sur les changements économiques, démographiques, culturels ou sociologiques, le climat politique, la technologie et la concurrence. Il existe différentes méthodes d'analyse des opportunités et des menaces. L'une d'elles consiste à examiner les informations en termes d'impact sur la vision et la mission, les indicateurs de rendement, les domaines d'activité et les programmes et services connexes.

Une analyse externe révélera les principales opportunités et menaces auxquelles est confrontée une organisation. Les Premières Nations peuvent formuler des stratégies pour tirer parti des opportunités ou pour éviter ou réduire l'impact des menaces.

2.1.5.2 Identification des forces et faiblesses

Une Première Nation doit être consciente des forces et faiblesses dans tous les domaines clés de l'entreprise. Des informations sur le rendement passé et présent sont nécessaires. Ces informations sont obtenues par la recherche, rendue nécessaire afin de comprendre les besoins des membres et des autres parties prenantes. Les enquêtes ou les groupes de discussion sont les outils les plus utilisés pour obtenir les informations nécessaires. Le processus de collecte doit être fréquent et simple. La compréhension des forces et faiblesses telle que perçue par les parties prenantes permettra à la Première Nation d'identifier les domaines problématiques pour une amélioration continue et de s'appuyer sur les forces. Les informations de recherche requises portent généralement sur la qualité

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

des services, les prix, la valeur, la prestation, les exigences relatives aux nouveaux programmes et services ou les modifications apportées aux programmes et services existants. Certaines organisations utilisent des normes ou des listes de contrôle d'audit interne pour déterminer les forces et faiblesses spécifiques de chaque secteur d'activité/programme clé.

2.1.6 Objectifs et facteurs critiques de succès

Les Premières Nations établissent des objectifs pour soutenir leurs énoncés de mission et fournir une orientation pour l'élaboration de stratégies. Les objectifs sont stratégiques et à long terme et s'appliquent à l'ensemble de l'organisation. Les objectifs sont souvent choisis uniquement après avoir pris en compte l'écart stratégique entre la situation actuelle et l'avenir souhaité, et peuvent être établis sur la base des facteurs de succès essentiels de l'organisation et de l'avenir souhaité. Les facteurs critiques de succès sont les éléments qui doivent être mis en place pour que l'organisation réussisse et atteigne le rendement attendu par les parties prenantes.

Des exemples d'objectifs sont les énoncés d'objectifs de rendement relatifs aux parties prenantes (p. ex., un niveau de satisfaction concernant la prestation de services de type municipal ponctuel et pertinent, et le pourcentage de membres ne figurant pas sur une liste d'attente d'habitation).

Erreurs courantes :

- Fixer trop d'objectifs ;
- Objectifs non mesurables ; et
- Choisir des objectifs trop faciles à atteindre et ne pas aller au-delà de ce qui se passe.

2.1.7 Élaboration et sélection des stratégies

Les stratégies comprennent, sans s'y limiter, le développement ou l'abandon de programmes et/ou de services, l'augmentation du nombre d'habitations, le développement de nouveaux emplois, de ressources et d'indépendance.

La stratégie est normalement élaborée pour répondre à la volonté d'une Première Nation pour chacun de ses domaines d'activité ou de programme ou pour sa mission et ses objectifs. La stratégie indique ce qui doit être réalisé, et est généralement mesurable et comprise par les membres de la communauté. Plus la stratégie est claire, plus l'orientation, la coordination et les normes de rendement sont bonnes. Les stratégies doivent toujours être en rapport avec les facteurs de succès/objectifs essentiels de la Première Nation. L'objectif ou le niveau de rendement des stratégies doit être à la fois pratique et refléter les réalités des ressources. Cela permettra de garantir que les stratégies sont un outil de motivation objectif et pertinent. Un laps de temps doit faire partie de

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

l'énoncé de stratégie et doit être lié aux récompenses afin d'améliorer l'effet de motivation.

L'identification et l'élaboration d'une stratégie exigent de la créativité et de l'innovation. La plupart des stratégies exigent des Premières Nations qu'elles fassent des choix difficiles. Cela signifie qu'elles doivent faire face au changement et à tous les effets qui en découlent. Il est important de s'assurer que la bonne stratégie est choisie. S'engager dans la planification de scénarios peut réduire le risque. La planification de scénarios entraîne de formuler plusieurs options, de les vérifier à partir d'hypothèses et d'en mesurer les impacts et les résultats.

Une approche pour identifier la stratégie consiste à utiliser les informations SWOT (forces, faiblesses, menaces et opportunités ou *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats en anglais*) pour établir une stratégie spécifique. Cela peut être fait en :

- Faisant correspondre les points forts aux opportunités afin que les points forts puissent être utilisés pour tirer parti des opportunités ;
- Faisant correspondre les faiblesses aux opportunités afin que les faiblesses puissent être surmontées en profitant des opportunités ;
- Faisant correspondre les forces aux menaces afin que les forces puissent être utilisées pour éviter les menaces ;
- Faisant correspondre les faiblesses aux menaces pour minimiser les faiblesses et éviter les menaces.

Erreurs courantes :

- Devenir trop détaillé pour que seuls ceux qui proposent la stratégie les comprennent;
- Tendance à éviter les questions stratégiques difficiles telles que les changements structurels ou sociaux ;
- Essayer d'obtenir l'adhésion totale à la stratégie ;
- Ne pas comprendre ou réaliser le fait que la structure organisationnelle suit la stratégie.

Certaines organisations ont tendance à s'enliser dans leurs efforts de planification alors que d'autres y excellent. L'une des différences est le recours à un facilitateur externe. Ce dernier apporte l'impartialité, une approche centrée sur l'organisation et les compétences de facilitation nécessaires pour équilibrer les différences d'opinions.

La formulation d'une stratégie par l'entremise de la planification stratégique impose des choix difficiles. Une Première Nation ne peut pas tout faire ou servir tout le monde. Une Première Nation doit se concentrer sur les domaines importants et ne pas aller dans trop d'orientations à la fois. Si une Première Nation renforce les liens clés entre la stratégie et l'action, la valeur de son investissement en matière de planification augmentera et de meilleurs résultats seront obtenus.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Un seul individu ne devrait jamais tenter de faire de la planification stratégique. Un environnement d'équipe avec des contributions de toutes les parties de l'organisation est essentiel, car de nombreuses questions stratégiques recourent les programmes et les fonctions traditionnels, en partie pour exploiter les idées et les compétences en matière de résolution de problèmes de personnes ayant des antécédents, des compétences et des perspectives différentes, et en partie pour permettre à un plus grand nombre de personnes de s'approprier la stratégie qui se dégage et de s'engager sans réserve dans sa mise en œuvre. C'est en créant un sentiment d'engagement envers le plan qu'on augmente ses chances de succès.

La gestion stratégique doit être un processus dynamique et une Première Nation devrait revoir son plan stratégique de temps en temps. L'évolution technologique, la réglementation gouvernementale, les attentes de la communauté, le positionnement financier et d'autres facteurs liés à l'environnement d'affaires seront des éléments clés pour déterminer la fréquence de ces révisions.

Pour plus d'informations sur le cycle de planification, dans le cadre du processus de planification, consultez la section « Cycle de planification » du « Manuel de planification budgétaire ». Cette publication est disponible auprès de l'Association des agents financiers autochtones du Canada ou peut être téléchargée directement sur ce site web - http://www.fnfp.ca/intro_bo.htm. Vous trouverez des informations sur la planification communautaire globale sur le site web suivant : <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1377629855838/1377632394645>

Il est important de ne pas adopter de stratégies sans réfléchir à la manière dont elles seront effectivement mises en œuvre.

3. Mise en œuvre de la gestion stratégique

3.1 Le plan d'affaires

La mise en œuvre de la stratégie nécessite un soutien politique pour les stratégies choisies, les tactiques et les objectifs connexes, ainsi que les ressources nécessaires. Les Premières Nations sont capables de formuler une stratégie, mais rencontrent des problèmes de mise en œuvre en raison de leur capacité financière, de l'absence de politique de soutien ou de problèmes de motivation des employés/bénévoles. La mise en œuvre d'une stratégie nécessite généralement une culture de soutien, une structure organisationnelle appropriée et un réajustement des activités en cours. La mise en œuvre de la stratégie est la phase d'action et est parfois appelée « là où le bât blesse » (*Where the rubber hits the road, en anglais*). Chacun doit être engagé et comprendre le rôle qu'il joue dans le succès de l'organisation. L'engagement sera plus facile à obtenir si chacun participe à l'élaboration et à la compréhension de la stratégie, de ce qu'il doit faire pour mettre en œuvre la stratégie et accomplir le travail.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

La meilleure façon de soutenir la mise en œuvre de la stratégie est d'élaborer un plan d'affaires. Celui-ci est une consolidation de tous les programmes et activités. Le plan d'affaires peut décrire les stratégies, les hypothèses qui s'y rapportent et les activités qui soutiennent les stratégies, les indicateurs de rendement et les informations financières telles que les budgets. Le plan indique également qui fera quoi et quand.

Pour plus d'informations sur le cycle budgétaire, dans le cadre du processus de planification, consultez la section « Cycle budgétaire » du « Manuel de planification budgétaire ». Cette publication est disponible auprès de l'Association des agents financiers autochtones du Canada ou peut être téléchargée directement sur le site web suivant : http://www.fnfp.ca/intro_bo.htm (*en anglais*)

Les plans d'affaires doivent être compatibles avec la mission, les stratégies et les objectifs de rendement qui y sont associés. Ils font partie d'un processus d'obligation de rendre des comptes. Ils font l'objet d'un suivi et les résultats sont évalués régulièrement. La philosophie appliquée à l'élaboration des plans d'activités doit tenir compte de la qualité et de l'amélioration continue.

Les plans d'affaires sont soutenus par les politiques. Les processus de prise de décision utilisés pour modifier les politiques devraient être liés aux stratégies et au plan d'affaires. Les politiques d'aide à la mise en œuvre du plan devraient être mises en place dès que possible. Le processus d'affectation des ressources humaines, financières et autres au plan d'activité devrait être basé sur des priorités stratégiques. Le classement permet d'éviter que les décisions ne soient basées uniquement sur les politiques et les personnalités. L'établissement de critères pour classer les actions est utile et fournit une orientation utile. Voir l'exemple illustré dans la section D.

Les éléments clés de la mise en œuvre de la stratégie sont la *flexibilité*, la *formation*, l'*amélioration continue*, les *politiques*, la *prise de décision* et la *résolution de problèmes*. Si votre processus est facile à suivre, et pas trop prescriptif, vous pouvez être *flexible*. Il faut plus de temps et d'efforts pour modifier un plan d'affaires de 200 pages qu'un plan de 24 pages. Il peut être utile de le garder bref. La taille peut avoir un impact sur la perception. Certaines personnes préfèrent attendre de nouvelles tactiques innovantes plutôt que de passer par le processus fastidieux de soumission d'une révision à un long document.

Si les besoins de *formation* nécessaires à la mise en œuvre du plan n'ont pas encore été pris en compte, il est temps de procéder à une évaluation et de prendre les dispositions nécessaires pour une formation appropriée. Le fait d'aborder une stratégie ou une action de soutien avec des connaissances et des compétences actualisées peut augmenter les chances de réussite de la mise en œuvre du plan. Celle-ci devrait souscrire au concept d'*amélioration continue*. Cela inclut des actions et des processus connexes pour soutenir la question clé, c.-à-d. « Comment pouvons-nous faire mieux ? » Toutes les décisions et tous les processus importants de l'organisation devraient souscrire à ce concept.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

L'innovation est une clé importante dans le processus de résolution des problèmes et de prise de décision. Elle devrait être encouragée et récompensée. Avez-vous déjà été dans la situation où vous avez accepté votre plan lorsqu'un problème ou une opportunité se présente et que quelqu'un dit : « Nous ne pouvons pas le faire, ce n'est pas dans le plan » ? Des problèmes ou des opportunités qui ne sont pas couverts par le plan surgissent parfois. Il existe généralement une orientation stratégique suffisante pour absorber les nouvelles situations et la priorité qu'elles méritent. Si une nouvelle stratégie est nécessaire, modifiez votre plan stratégique. S'il s'agit d'une action tactique supplémentaire, soumettez-la à votre processus décisionnel et, si elle est approuvée, ajoutez-la au plan d'affaires.

Les plans d'affaires ne sont pas censés être de nature totalement prescriptive. Ils doivent être directifs. Il faut beaucoup de « comment faire » en matière de créativité et d'innovation et devrait être encouragés. L'innovation devrait combler les besoins actuels et futurs de la Première Nation. En d'autres termes, l'anticipation est un facteur important. Organisez des séances du conseil, des comités et/ou du personnel au cours desquelles des scénarios sont étudiés en fonction des besoins anticipés pour un programme ou un service particulier qui nécessite des solutions novatrices. Par exemple, des alliances stratégiques dans le domaine du tourisme seraient-elles indispensables à l'avenir pour les Premières Nations ? Toute organisation soucieuse de la réussite de la mise en œuvre et de l'innovation devrait avoir une allocation de dépenses d'au moins un demi-pour cent réservé aux innovations, aux projets et aux récompenses.

Encouragez des examens réguliers d'amélioration continue pour soutenir la qualité et fournir une formation et un développement continus des programmes fondés sur l'évaluation des besoins. La formation et l'orientation des principaux décideurs devraient porter sur les processus et pratiques de résolution des problèmes et de prise de décision de l'organisation.

3.2 Élaborer une politique pour soutenir la stratégie

La plupart des stratégies ou des changements dans l'orientation stratégique d'une Première Nation nécessitent la mise en place, le retrait ou la modification de *politiques* pour que la stratégie fonctionne. Les politiques aideront à guider la mise en œuvre de la stratégie. Au sens large, les politiques font souvent référence à des directives, méthodes ou procédures, règles et pratiques spécifiques qui ont été officiellement établies pour soutenir et harmoniser le travail vers la stratégie souhaitée.

Caractéristiques des politiques

- Agissent en tant qu'instruments de mise en œuvre de la stratégie ;
- Fixent les frontières, les contraintes et les limites de l'action ;
- Attentes de comportement en matière de récompenses et sanctions ;
- Indique les attentes à l'égard du personnel ;
- Sert d'élément de contrôle ; et

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- Réduit les décisions de routine et permet une plus grande étendue de contrôle ou de délégation.

Les politiques peuvent porter sur des décisions stratégiques de haut niveau, des décisions de contrôle et des décisions opérationnelles. Les décisions organisationnelles qui peuvent nécessiter une politique sont :

- Offrir ou abandonner des lignes de produits ou de services ;
- Fixation des niveaux de prix et des cotisations des membres ;
- Fournir des programmes et des services aux membres ;
- Formation et évaluation des employés ;
- Externalisation de l'activité ou de prestation d'une activité interne ;
- Remboursement des dépenses du chef et du conseil ;
- Définir une position de politique publique ; et
- Déterminer les attentes en matière de comportement du conseil et/ou du personnel.

3.3 Élaborer une structure pour soutenir la stratégie

Les changements de stratégie nécessiteront souvent de modifier la manière dont une organisation est structurée. Par exemple, une Première Nation comptant de nombreux membres hors réserve peut avoir besoin de comités ou de représentation dans d'autres lieux pour servir ses membres. Si une Première Nation décide d'ajouter des services de développement économique, elle peut avoir besoin de créer un nouveau comité et d'embaucher du personnel de soutien.

Si une stratégie modifie l'allocation des ressources, la structure changera en fonction du mouvement des ressources. Souvent, les ressources sont affectées à de nouvelles opportunités ou à des problèmes ayant un impact sur le rendement de la Première Nation. Par exemple, si les inscriptions des jeunes aux cours d'éducation sont en baisse, et si un niveau élevé d'inscription est une priorité, plus de ressources peuvent être consacrées à l'augmentation de la participation. Cela peut nécessiter un transfert de fonds d'un autre budget de programme ou de nouvelles recettes peuvent devoir être générées pour soutenir la stratégie visant à améliorer les activités de marketing.

La recherche d'une structure optimale pour refléter la stratégie unique d'une organisation se produira. Aucune structure n'est proposée. Ce qui peut être approprié pour une Première Nation peut ne pas l'être pour d'autres. Plus une Première Nation grandit et plus sa stratégie devient complexe, plus sa structure le sera également.

Lorsque la stratégie modifie la structure, une Première Nation peut devenir inefficace si une nouvelle structure ne devient pas pleinement opérationnelle. Il faut réduire au minimum le temps d'arrêt nécessaire pour apporter des changements structurels, car le changement peut détourner l'attention et réduire la productivité et les niveaux de programmes et de services aux membres.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Alors que la stratégie influence la structure, la structure influence la stratégie. Trop de niveaux de gestion, trop de réunions auxquelles participent trop de personnes, et trop de temps passé à résoudre des conflits internes et à obtenir très peu de résultats aboutiront à l'élaboration d'une stratégie visant à changer la structure. Le changement de structure est difficile et certaines stratégies sont évitées, car elles peuvent nécessiter des changements importants.

Le type de structure organisationnelle choisi variera en fonction de la stratégie, des ressources et des connaissances spécifiques de l'organisation. À mesure que les Premières Nations et leurs stratégies se concentreront davantage sur la qualité des services aux membres, cela influencera également le choix de la structure. On assiste à une évolution des structures centralisées et divisionnaires, un nombre croissant d'organisations passant à des structures de processus. Celle-ci reflète la façon dont le travail est effectué. Des indicateurs de rendement sont établis pour refléter l'obligation de rendre des comptes et donner aux responsables plus de possibilités de diriger et de gérer leurs processus.

4. Évaluation de la stratégie

4.1 Principes de base de l'évaluation

L'évaluation de la stratégie est l'étape du processus de gestion stratégique qui est souvent négligée. Cette étape permet d'évaluer la qualité des stratégies et est importante en termes de **soutien à l'obligation de rendre des comptes**. La mesure du rendement par rapport aux objectifs fixés au préalable permet d'évaluer les progrès réalisés. Elle permet également d'identifier les domaines dans lesquels une action corrective est nécessaire. Les tendances sur lesquelles les stratégies initiales ont été élaborées changent et, par conséquent, des évaluations sont nécessaires sur une base régulière pour apprécier les impacts. Il peut être nécessaire d'abandonner, d'ajuster ou de mettre en place de nouvelles stratégies.

Les Premières Nations doivent entreprendre un processus formel d'évaluation de la stratégie. Étant donné que l'orientation stratégique est généralement à long terme, une mauvaise stratégie peut sérieusement influencer la santé d'une Première Nation et peut être difficile à changer. Il est donc essentiel de procéder à des évaluations efficaces et ponctuelles pour identifier les problèmes ou les problèmes potentiels.

Activités de base pour l'évaluation de la stratégie :

- Examiner les bases sous-jacentes de la stratégie d'une Première Nation.
- Comparer les résultats attendus avec les résultats réels.
- Prendre des mesures correctives pour s'assurer que le rendement est conforme aux plans.

Un cadre d'évaluation de la stratégie peut répondre aux questions suivantes :

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- Des changements majeurs sont-ils intervenus dans la position stratégique interne de la Première Nation ?
- Les forces internes sont-elles encore des forces ?
- Avons-nous ajouté de nouvelles forces internes ? Si oui, quelles sont-elles ?
- Les faiblesses internes identifiées ont-elles été traitées ?
- Avons-nous maintenant d'autres faiblesses internes ? Si oui, quelles sont-elles ?
- La position stratégique externe de la Première Nation a-t-elle subi des changements majeurs ?
- Les opportunités externes sont-elles encore des opportunités ?
- Y a-t-il de nouvelles opportunités externes ? Si oui, quelles sont-elles ?
- Les menaces externes sont-elles toujours des menaces ?
- Y a-t-il de nouvelles menaces externes ? Si oui, quelles sont-elles ?
- La Première Nation a-t-elle progressé de manière satisfaisante vers la réalisation des stratégies ou des indicateurs de rendement qu'elle s'est fixés ?
- La stratégie est-elle cohérente à l'interne et avec l'environnement externe ?
- La stratégie est-elle appropriée compte tenu des ressources disponibles ?
- La stratégie est-elle assortie d'un cadre de calendrier approprié ?
- La stratégie comporte-t-elle un degré de risque acceptable ?
- La stratégie est-elle réalisable ?

En fonction de la réponse à chaque question, une Première Nation peut soit prendre des mesures correctives, soit poursuivre son cheminement stratégique actuel.

L'évaluation de la stratégie est souhaitable, mais elle doit être efficace. Le processus doit être économique et opportun. L'information ne peut être ni trop ni trop peu. L'évaluation doit se concentrer et se rapporter à la stratégie et aux indicateurs de rendement. Restreindre un contrôle excessif par l'entremise de l'évaluation permettra de générer des informations plus utiles qui pourront être utilisées par ceux qui ont le contrôle et qui influencent le changement. La meilleure approche consiste à faire en sorte que l'évaluation reste simple et utile. Une évaluation complexe est généralement source de confusion et n'apporte pas grand-chose.

L'évaluation du processus de planification lui-même est une exigence importante. Certaines questions clés à poser lors de l'examen du processus de planification doivent porter sur les niveaux d'engagement, la cohérence de la prise de décision, la fourniture de ressources, les communications, la coordination interne, les systèmes de récompense, la complexité et le caractère formel du processus de planification, les problèmes liés au processus de planification, l'identification des domaines à améliorer, les sources d'information répondant aux exigences de prise de décision et la formation nécessaire pour soutenir les améliorations du processus.

4.2 Mesures

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

L'évaluation exige la mesure des résultats. Pour comprendre les résultats, il est nécessaire de les mesurer. Comment savoir si nous obtenons les résultats souhaités ? La production de rapport doit être liée à la mise en œuvre de la stratégie et aux déclarations stratégiques.

L'obligation de rendre des comptes dans une Première Nation exige un registre des activités de l'organisation. L'obligation de rendre des comptes a pris un nouveau sens à mesure que les membres et le conseil cherchent à en avoir plus pour leur argent. Traditionnellement, une Première Nation produit un rapport annuel qui comprend des états financiers statutaires et un rapport général sur les progrès. Cependant, il faut davantage de rapports sur les résultats pour répondre aux nouvelles exigences de gestion et d'obligation de rendre des comptes en matière d'optimisation des ressources. Une plus grande communication sur les indicateurs clés de rendement est nécessaire pour répondre aux exigences accrues en matière d'obligation de rendre des comptes. Traditionnellement, la plupart des conseils se concentrent sur les rapports financiers, mais ceux-ci ne suffisent pas à déterminer les résultats d'une Première Nation à l'aide d'un processus de planification proactif. Les Premières Nations sont de plus en plus innovantes et produisent d'autres rapports de gestion. Les stratégies les plus importantes et les « *comment faire* » du plan d'affaires peuvent être mesurées. Des objectifs doivent être fixés. On les appelle généralement des indicateurs de rendement clés, qui sont des outils permettant de satisfaire aux exigences en matière d'obligation de rendre des comptes et de mesure.

Les indicateurs de rendement clés sont un outil de mesure important et doivent être établis. Une activité de mesure plus importante peut alors avoir lieu. L'accent mis sur les indicateurs permettra d'accorder une plus grande attention à la préparation du plan stratégique et du plan d'affaires, à mesure que les Premières Nations s'impliqueront davantage dans la mesure pour répondre aux besoins d'obligation de rendre des comptes des communautés et des entreprises.

Il est important que le cadre de mesure des résultats soit en rapport avec les exigences des parties prenantes. Des mesures différentes sont nécessaires pour chaque partie, niveau et activités d'une Première Nation. La mesure tente de confirmer que vous avez atteint ce que vous vous êtes fixé comme objectif. La mesure est basée sur ce que vous contrôlez ou dont vous êtes responsable. La simplicité est de mise, car il peut être plus long de mesurer quelque chose que de le faire. La mesure doit être facile à comprendre, développée et appliquée de manière cohérente, et doit être liée au système d'évaluation et de récompense.

Le conseil d'une Première Nation peut être submergé d'informations et de rapports de mesure. Si le temps est limité et que le conseil aime prendre des décisions de haut niveau, un rapport d'une page sur les indicateurs de rendement clés devrait répondre aux besoins.

Lorsque les plans et les résultats des activités/programmes sont utilisés comme normes dans l'évaluation de rendement de la direction, un rapport sur les indicateurs de rendement clés et un **rapport sur le plan des activités** qui établit un lien avec la stratégie

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

et l'action tactique sont nécessaires. Les plans d'activité indiquent qui fait quoi et quand. Ils permettent de limiter les surprises dans le processus d'évaluation de rendement, puisque les attentes sont connues d'avance. De plus en plus, les évaluations de rendement des gestionnaires des Premières Nations mettent davantage l'accent sur les résultats. Si l'évaluation des connaissances et des compétences traditionnelles reste importante, elle partage désormais la vedette avec les résultats. Au cours des prochaines années, la plupart des gestionnaires des Premières Nations disposeront d'un plan d'activités énumérant les indicateurs et les résultats souhaités dans le cadre du processus d'évaluation de rendement. Lorsque les indicateurs font partie du processus d'évaluation, les comportements sont souvent modifiés. Après tout, comme le dit l'expression, « Dites-moi comment vous comptez me mesurer, et je vous dirai comment j'ai l'intention de me comporter ».

4.3. Mise en œuvre de la gestion stratégique

Si vous commencez tout juste à mettre en œuvre un processus de gestion stratégique et que vous souhaitez créer un environnement de partenariat pour les parties prenantes, il est recommandé de faire appel à un facilitateur. Celui-ci met un groupe au défi, rapproche les membres de l'équipe de planification et renforce l'engagement et l'appropriation individuels.

Une formation est également nécessaire pour s'assurer que les participants impliqués dans le processus sont préparés et capables de contribuer. Les besoins en matière de préparation varient, mais ils devraient comprendre l'histoire et les déclarations stratégiques de votre Première Nation, les environnements opérationnels internes et externes, les questions d'actualité et la manière dont les politiques sont élaborées. Il est important que les participants comprennent la planification et les processus utilisés. Une Première Nation qui souhaite maximiser ses résultats exposera ses principaux participants à des séances de formation à la réflexion stratégique, au travail d'équipe, à la créativité et à l'innovation. Les séances de formation doivent avoir lieu avant le début du processus de planification. Les groupes de planification ayant ce type de préparation sont généralement enthousiastes et apportent une plus grande contribution au processus de planification.

Plutôt que de réinventer la roue ou pire encore, y aller à la va-comme-je-te-pousse, consultez certaines des meilleures pratiques utilisées par les organisations à but non lucratif dans la section D.

5. Le rôle des dirigeants

La responsabilité de l'élaboration et de l'approbation de l'orientation stratégique incombe au chef et au conseil. Dans le cas d'autres organisations des Premières Nations, c'est généralement le conseil ou le groupe qui à qui incombe la responsabilité de gouvernance. Pour s'acquitter de cette responsabilité, le chef et le conseil sont souvent assistés par du personnel. Ce rôle s'inverse pour la mise en œuvre de la stratégie ou l'élaboration et la

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

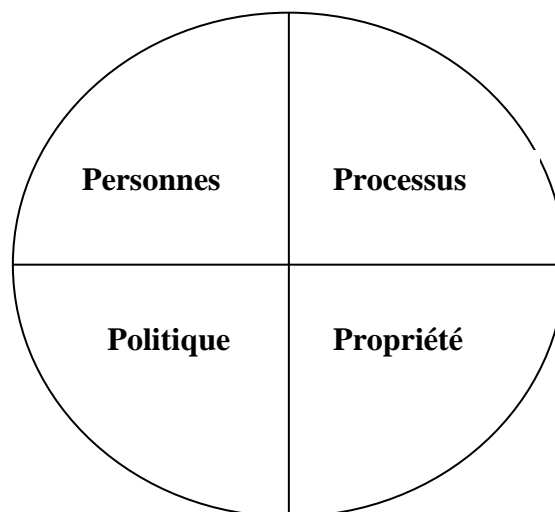
mise en œuvre d'un plan d'affaires. Le personnel prépare le plan pour soutenir la stratégie et le chef et le conseil approuvent le plan et surveillent et évaluent les progrès.

Le niveau d'assistance du personnel fourni et l'implication du chef et du conseil dans l'élaboration du plan d'affaires peuvent varier en fonction de divers facteurs. Deux de ces facteurs sont la taille de l'organisation et les niveaux de connaissances et de compétences. Le personnel joue un rôle clé de soutien et de facilitation en assurant l'application d'une politique de gestion stratégique et la continuité du processus de définition des orientations. Si la définition des orientations stratégiques doit être proactive, le personnel doit jouer un rôle de leader. Le membre du personnel le plus expérimenté est le mieux adapté de fournir une orientation sur la politique et les processus de planification connexes aux nouveaux membres du conseil, au personnel ou à d'autres personnes intéressées.

6. Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes

Comme l'indiquent les informations présentées dans cette section, on peut constater que l'obligation de rendre des comptes ne peut exister sans une gestion stratégique. Un modèle de gestion stratégique permet de rendre des comptes. Se concentrer uniquement sur l'obligation de rendre des comptes ne garantira pas l'amélioration de celle-ci. Si l'on croit qu'il faut s'attaquer à la cause profonde d'une situation, on se concentrera d'abord sur la gestion stratégique. En résumé, l'obligation de rendre des comptes et les activités de gestion stratégique sont nécessaires pour réussir. Les activités doivent également prendre en considération les éléments clés suivants : les personnes, politiques, processus et biens. Les activités de gestion stratégique et d'obligation de rendre des comptes qui prennent en considération le qui, le quoi, le où, le quand et le pourquoi de ces éléments clés seront couronnées de succès.

Obligation de rendre des comptes et gestion stratégique - éléments clés pour les Premières Nations



Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

D. OUTILS, EXEMPLES ET PRATIQUES EXEMPLAIRES

Les exemples et les pratiques exemplaires suivants vous aideront à comparer les efforts actuels et à confirmer ceux qui sont sur la bonne voie, et vous donneront un aperçu des améliorations possibles.

Liste d'outils, d'exemples et de pratiques exemplaires

1. Questionnaire sur la gestion stratégique
2. Exemple de politique de gestion stratégique
3. Exemple de plan stratégique
4. Pratiques exemplaires en matière d'obligation de rendre des comptes
5. Pratiques exemplaires en matière de gestion stratégique
6. Outil de résolution de problèmes et de prise de décision
7. Outil de définition des priorités
8. Plans d'activités

1. Questionnaire sur la gestion stratégique

1.1 Formulation de la stratégie

1.1.1 Énoncé de vision

Votre Première Nation a-t-elle formulé une vision pour l'organisation ? (10 -si OUI 1-si NON) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quand a-t-il été mis à jour pour la dernière fois ? (10 - si au cours de la dernière année, 9 - si au cours des 2 dernières années, etc.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

L'énoncé de vision est-il pertinent pour les activités et le mandat de l'organisation ? (10 - pour très pertinent 1 - pas pertinent du tout) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.1.2 Énoncé de mission

Votre Première Nation a-t-elle élaboré un énoncé de mission (10 -si OUI 1-si NON) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10)

Quand a-t-il été mis à jour pour la dernière fois ? (10 - si au cours de la dernière année, 9 - si au cours des 2 dernières années, etc.) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Pensez-vous que votre énoncé de mission actuel est compatible avec les activités menées par l'organisation ?
(10 -si OUI 1-si NON) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comment évaluez-vous la participation à l'élaboration de l'énoncé de mission du :
(10 - très impliqué 1 - pas du tout impliqué)

Membres	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
conseil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.1.3 Compréhension des valeurs

Votre Première Nation a-t-elle défini un ensemble d'énoncés de valeurs ? (10 -si OUI 1-si NON) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quand ont-ils été mis à jour ou discutés officiellement pour la dernière fois ? (10 - si au cours de la dernière année, 9 - si au cours des 2 dernières années, etc.) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comment évaluez-vous la compréhension des énoncés de valeurs de la Première Nation (ou des valeurs si des énoncés formels n'ont pas été élaborés) par :

Membres	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
conseil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.1.4 Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)

Votre Première Nation a-t-elle effectué une analyse SWOT ? (10 -si OUI 1-si NON) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comment évaluez-vous les compétences de votre Première Nation pour mener une analyse SWOT ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comment évaluez-vous la priorité que votre Première Nation accorde au processus d'analyse SWOT ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Comment évaluez-vous l'importance du processus d'analyse SWOT pour le fonctionnement efficace de votre Première Nation ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Une analyse SWOT est-elle utilisée lorsque l'on traite de questions importantes en dehors de la planification stratégique ? (Résultat de 10 pour régulièrement - 1 pour jamais) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.1.5 Compréhension des questions qui influencent la Première Nation

Comment évaluez-vous la compréhension des questions qui influencent la Première Nation par :

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Membres	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
conseil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Personnel de gestion	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Par rapport au processus décisionnel, comment évaluez-vous l'attention que votre Première Nation porte aux questions qui influencent l'organisation ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.1.6 Fixer des objectifs à long terme

Votre Première Nation a-t-elle établi des objectifs à long terme ? (10 -si OUI 1-si NON) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quelle est l'importance d'établir des objectifs à long terme pour votre Première Nation ? (10 - très important 1 - pas important du tout) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.1.7 Produire des stratégies

Évaluez le succès ou la pratique de votre Première Nation en matière d'élaboration de stratégies pour faire face aux problèmes. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Quelle est l'importance de produire des stratégies pour traiter les problèmes de votre Première Nation ? (10 - très important 1 - pas important du tout) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.1.8 Sélection des stratégies à poursuite

Votre Première Nation choisit-elle des stratégies pour résoudre les problèmes auxquels l'organisation est confrontée ? (10 -si OUI 1-si NON) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez l'importance de choisir des solutions stratégiques pour résoudre les problèmes auxquels votre Première Nation est confrontée. (10 - très important 1 - pas important du tout) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.2 Mise en œuvre de la stratégie

1.2.1 Soutien aux politiques

Votre Première Nation dispose-t-elle d'un manuel de politique générale ? (10 -si OUI 1-si NON) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Les politiques de l'organisation sont-elles régulièrement mises à jour ? (10 - si au cours de la dernière année, 9 - si au cours des 2 dernières années, etc.) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Évaluez la pertinence des politiques de votre Première Nation par rapport aux activités actuelles de l'organisation ? (10 - très pertinent 1 - pas pertinent du tout) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluer la compréhension et le soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques officielles par :

Membres 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

conseil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Personnel de gestion 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.2.2 Capacité financière

Évaluez la capacité financière de votre Première Nation à mettre en œuvre des stratégies. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez l'engagement à fournir des ressources financières pour soutenir la mise en œuvre des initiatives stratégiques. (10 - très engagé 1 - pas engagé du tout) par :

Membres 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

conseil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.2.3 Motivation et appropriation

Évaluez la motivation à maintenir et à soutenir la mise en œuvre des initiatives stratégiques par :

conseil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Personnel de gestion 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez la « prise en charge » des initiatives stratégiques de mise en œuvre par :

Membres 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

conseil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Personnel de gestion 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.2.4 Soutien du conseil

Évaluez l'engagement et le soutien de votre conseil à la mise en œuvre des initiatives stratégiques. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez le rendement de votre conseil en matière de soutien aux initiatives stratégiques. (par opposition à « des paroles en l'air ») 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

1.2.5 Structure organisationnelle

Évaluez dans quelle mesure la structure actuelle de votre organisation est appropriée pour soutenir la mise en œuvre des initiatives stratégiques. (10 - très approprié 1 - pas approprié du tout) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez l'efficacité de votre modèle de gouvernance actuel en ce qui concerne la mise en œuvre des initiatives stratégiques. (10 - modèle très efficace 1 - pas efficace du tout) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.2.6 Ouverture au changement

Évaluez l'état de préparation de votre Première Nation au changement organisationnel. (10 - très préparé 1 - pas préparé du tout) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez la volonté d'accepter et de mettre en œuvre le changement (10 - très ouvert 1 - pas ouvert du tout) par :

Membres	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
conseil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Personnel de gestion	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.2.7 Ressources humaines

Évaluer la capacité des ressources humaines à gérer et à mettre en œuvre un processus de changement ou une nouvelle orientation stratégique par :

Membres	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
conseil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez les compétences du personnel de votre organisation en matière de planification, de gestion et de mise en œuvre d'initiatives stratégiques. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.3 Évaluation de la stratégie

1.3.1 Évaluation

Évaluez les pratiques actuelles de votre Première Nation en ce qui concerne l'évaluation continue des initiatives stratégiques. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez le rendement de votre Première Nation en matière de communication des résultats d'évaluation au :

Membres	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---------	----------------------

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

conseil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Auditeurs / Public / Autres 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.3.2 Mesurer le rendement

Votre Première Nation a-t-elle élaboré un ensemble d'indicateurs de rendement clés ou une autre forme d'obligation de rendre des comptes pour suivre le succès des initiatives stratégiques ? (10 - pour les indicateurs de rendement clés définis 1 - aucun indicateur défini) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez les pratiques d'évaluation continue de votre Première Nation en ce qui concerne les initiatives stratégiques. (10 - fait un excellent travail sur une base courante 1- aucune évaluation ne se produit) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.3.3 Identifier les cas où des mesures correctives sont nécessaires

Évaluez la capacité de votre Première Nation à identifier des mesures correctives lorsque les initiatives stratégiques échouent ou pourraient être améliorées. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez le temps de réponse de votre Première Nation, après qu'elle ait reconnu l'échec d'une initiative stratégique. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.3.4 Évaluer l'impact du changement/de la participation

Évaluez l'efficacité de votre Première Nation à évaluer l'impact des changements consécutifs à la formulation initiale de la stratégie. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluer le niveau de participation à l'évaluation de la stratégie (10 - très impliqué 1 - pas impliqué du tout) par :

conseil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comités 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Cadre supérieur 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Personnel de gestion 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.3.5 Aller au-delà de l'évaluation

Notez l'attention portée à l'abandon, à l'ajustement ou au développement de nouvelles stratégies suite à l'évaluation des stratégies initiales par :

conseil 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Comités	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Cadre supérieur	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Personnel de gestion	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez la pertinence et caractère approprié du modèle de gestion stratégique pour votre organisation. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Évaluez l'engagement en faveur de la gestion stratégique comme le modèle qui convient pour votre organisation par :

conseil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comités	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Cadres supérieurs	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Personnel de gestion	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pour les sections dont la note moyenne est inférieure à 7, il convient d'envisager des améliorations correctives.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

2. Exemple de politique de gestion stratégique

2.1 POLITIQUE ET PROCESSUS DE GESTION STRATÉGIQUE

2.1.1 Objectif de la politique

Fournir une orientation concernant l'établissement et le maintien d'une politique de gestion stratégique proactive et d'un processus de soutien.

2.1.2 Énoncé de politique

Le conseil utilise un processus de gestion stratégique pour établir une orientation claire pour toutes les parties prenantes, définir les résultats/buts visés, identifier les questions émergentes, suivre les situations et y répondre en temps utile, et mesurer les progrès et les résultats.

2.1.3 Application de la politique

2.1.3.1 Responsabilités

La gestion stratégique globale relève de la responsabilité du conseil. Les responsabilités spécifiques seraient les suivantes :

Formulation de la stratégie

Membres

- Fournir des commentaires sur les ébauches de vision, de mission, de valeurs et d'objectifs
- Fournir au conseil des informations sur les activités ou les questions de l'environnement externes susceptibles d'affecter la communauté
- Répondre à des sondages pour déterminer les attentes des membres

conseil

- Élaborer une vision, une mission et des déclarations de valeurs et approuver les énoncés après avoir examiné les contributions des membres
- Rassembler des informations sur les opportunités et les menaces externes
- Déterminer les forces et les faiblesses internes
- Absorber les facteurs de réussite et fixe des objectifs
- Produire et choisit les stratégies à suivre et fixe les indicateurs de mesure
- Le conseil conseille ses membres sur les stratégies en voie de réalisation

Personnel

- Soutenir le conseil dans le processus de formulation de la stratégie par la collecte et l'analyse d'informations

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Mise en œuvre de la stratégie

Membres

- Les membres examinent les informations relatives à l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie.

conseil

- Examiner et contribuer au projet de plan d'affaires qui inclurait l'établissement de liens entre les mesures et les stratégies
- Établir des priorités et allouer des ressources pour l'exécution des stratégies formulées en approuvant le plan d'activité annuel indiquant qui, quand, quoi, combien et comment les stratégies et les actions seront mesurées
- Élaborer et approuver les nouvelles politiques pour soutenir les stratégies sélectionnées et les mesures connexes
- Sélectionner la structure organisationnelle appropriée et motiver les bénévoles et les employés
- Surveiller la mise en œuvre du plan d'affaires par le personnel et les bénévoles
- Informer les membres des progrès

Personnel

- Élaborer des plans d'activité annuels indiquant qui, quand, quoi, combien et comment les stratégies et les actions seront mesurées
- Fournir un soutien à l'élaboration des politiques pour les stratégies sélectionnées et les tactiques connexes
- Identifier les structures organisationnelles appropriées et motiver les employés et aider à motiver les bénévoles
- Appliquer des ressources aux plans pour exécuter les stratégies formulées
- Modifier les pratiques et les comportements administratifs et opérationnels selon les besoins

Évaluation de la stratégie

Membres

- Répondre aux demandes d'informations sur l'efficacité des programmes et des services
- Les membres examinent les informations sur la manière dont la stratégie a été mise en œuvre

conseil

- Évaluer l'efficacité des stratégies
- Mesurer le rendement à l'aide d'indicateurs clés
- Identifier les domaines dans lesquels des mesures correctives sont nécessaires

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- Évaluer l'impact du changement après la formulation initiale de la stratégie, décider de l'abandon, de l'ajustement ou de l'élaboration de nouvelles stratégies
- conseiller les membres sur la manière dont la stratégie s'est avérée

Personnel

- Enregistrer, examiner et rendre compte des progrès des stratégies
- Mesurer et rendre compte du rendement en fonction d'indicateurs clés
- Identifier les domaines dans lesquels des mesures correctives sont nécessaires
- Faire des recommandations concernant la stratégie d'abandon, d'ajustement ou d'élaboration de nouvelles stratégies

Le chef et le cadre supérieur sont chargés de veiller à la mise en œuvre continue de cette politique.

2.1.3.2 Étapes du processus

Formulation de la stratégie

- Examiner les résultats de l'évaluation de la stratégie actuelle
- Recueillir des informations pour aider à la prise de décision (tendances et questions environnementales externes, identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, identifier les attentes des membres et identifier les questions à traiter)
- Revoir la vision, la mission, les valeurs et les objectifs et les ajuster si nécessaire.
- Si nécessaire, faire circuler les révisions aux membres pour qu'ils puissent les commenter.
- Approuver de nouveaux énoncés ou des révisions si nécessaire
- Pour chaque domaine d'activité clé, effectuer une analyse de la situation
- Examiner les indicateurs clés de fonctionnement et les résultats de la période précédente
- Identifier les volontés d'avenir pour chaque domaine
- Identifier des stratégies pour chaque domaine afin de parvenir à l'avenir souhaité
- Prioriser les stratégies si nécessaire et définir les indicateurs de mesure
- Faire correspondre les stratégies aux facteurs de succès/objectifs critiques pour l'établissement de liens
- Approuver le plan stratégique
- conseiller les membres sur l'orientation stratégique pour l'année à venir.

Mise en œuvre de la stratégie

- Pour chaque domaine, examiner les stratégies et élaborer les activités du « comment » et fournir des informations sur l'impact humain et financier
- Préparer un plan d'affaires fondé sur les activités existantes et nouvelles.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- Élaborer des indicateurs opérationnels pour aider à mesurer le niveau de réussite des actions soutenant les stratégies
- Approuver le plan d'affaires
- Préparer un résumé du plan d'activité pour les groupes et/ou les domaines principaux qui attribue des responsabilités, un calendrier et des coûts spécifiques

Évaluation de la stratégie

- L'utilisation de plans d'activité et d'autres rapports permet de mesurer le rendement en fonction d'indicateurs clés et d'évaluer l'efficacité des stratégies et du plan d'affaires
- Évaluer l'impact du changement après la formulation initiale de la stratégie
- Identifier les domaines dans lesquels une action corrective est nécessaire
- Décider de l'abandon, de l'ajustement ou de l'élaboration de nouvelles stratégies d'action maintenant ou au cours de la prochaine période de formulation de la stratégie

2.1.3.3 Mise en application du calendrier

- Examen des résultats de l'évaluation de la stratégie - NOVEMBRE
- Élaborer le plan stratégique de la prochaine période - NOVEMBRE
- Présenter le plan stratégique de la prochaine période au conseil pour approbation - DÉCEMBRE
- Élaborer le plan d'affaires pour soutenir l'orientation stratégique - JANVIER
- Présenter le plan d'affaires au conseil pour approbation - FÉVRIER
- conseiller les membres quant à l'intention stratégique et aux plans de soutien - AVRIL

Rapports et formulaires de soutien

- Sondage auprès des membres - stratégie
- Sondage auprès des membres - évaluation
- Questionnaire sur l'environnement externe
- Questionnaire SWOT
- Plans d'activités (individuels ou de groupe)
- Lien stratégique et tactique
- Formulaire d'évaluation de la stratégie
- Rapport sur les indicateurs clés de rendement
- Rapports au conseil
- Identification des problèmes et rapport d'avancement

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

3. Exemple de plan stratégique

L'ébauche de plan stratégique suivant a été élaborée par le conseil de la Première Nation Ucluelet et le personnel de direction. Ce groupe de dirigeants a reconnu qu'il était essentiel pour la Première Nation Ucluelet d'établir l'orientation souhaitée qui permettrait de mieux cibler ses efforts.

Un facilitateur a travaillé avec l'équipe de planification. Deux séances clés ont été organisées, au cours desquelles la plupart du travail a été réalisé. Un intervalle de deux mois entre chacune des séances a permis aux participants de réfléchir aux progrès réalisés et d'obtenir les commentaires des autres. Une élection a également eu lieu entre les séances. Il a été fait référence au plan pendant l'élection. Après l'élection, il y a eu quelques changements au sein du conseil. L'ancien conseil soutenait l'orientation du plan stratégique. La deuxième séance a impliqué la participation du nouveau conseil qui a également soutenu la direction et a fourni des précisions sur la stratégie et un consensus sur le plan ci-joint a été atteint.

Les informations contenues dans le plan ne sont pas des informations fournies par une ou deux personnes ; elles sont basées sur la contribution de tous les membres de l'équipe de planification. Un fort niveau d'engagement et de participation a prévalu pendant les séances. L'appropriation du plan incombe actuellement à l'équipe de planification. Elle a été encouragée à partager le projet de plan final avec la communauté et à demander des commentaires avant l'approbation finale.

Plan stratégique de la Première Nation d'Ucluelet

A. Introduction

Le chef, le conseil et les cadres supérieurs se sont engagés à améliorer les activités de gestion stratégique de la Première Nation. Les résultats attendus de cet effort sont les suivants :

- Établir une orientation claire avec les résultats/objectifs visés et mesurer les progrès et les résultats ;
- Identifier les problèmes émergents, suivre les situations et y répondre en temps utile ;
- Encourager l'activité innovante et créative ;
- Faciliter le processus de changement ;
- Harmoniser l'effort individuel sur celui de la Première Nation et améliorer les communications ;
- Développer une meilleure compréhension et un plus grand engagement afin de produire une approche de collaboration lors du traitement des problèmes et des opportunités ;

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- Veiller à ce que les décideurs soient mieux informés, prennent de meilleures décisions et utilisent les ressources de manière efficace.

L'équipe de planification s'est réunie à deux reprises pour participer à des séances de formulation de stratégies. Au cours de ces séances, un processus de cueillette d'informations a été entrepris. Un facilitateur professionnel a été utilisé pour aider à la cueillette d'informations. L'information a été recueillie par l'entremise de :

- Une analyse de l'environnement externe qui a examiné les tendances et les problèmes politiques, sociaux, économiques, informatiques et technologiques des Premières Nations ;
- Une liste de forces, de faiblesses, d'opportunités et de menaces ;
- Une liste des attentes des membres ; et
- Une liste des questions clés.

Les éléments clés de ces informations sont énumérés à l'annexe A. Ces informations ont été utilisées pour définir une vision pour la Première Nation Ucluelet en 2010. Cette vision brosse un tableau de ce à quoi ressemblera la Première Nation d'Ucluelet une fois que les stratégies auront été mises en œuvre avec succès et qu'elle aura atteint son plein potentiel. Cette vision reflète les aspirations et les valeurs des membres. Elle fournit une orientation pour l'avenir. Ce plan stratégique soutient la vision future.

B. Déclarations stratégiques

La Première Nation d'Ucluelet a une vision pour sa communauté et ses membres, et l'énoncé suivant résume sa vision.

ÉNONCÉ DE VISION

La Première Nation d'Ucluelet renforcera, avec la participation active de ses membres, l'esprit de communauté et améliorera la qualité de vie et les opportunités de ses membres.

La déclaration d'intention saisie sous une forme abrégée pourrait être exprimée comme suit :

« Des membres actifs renforcent notre communauté »

L'énoncé de mission suivant a été élaboré en fonction de cet énoncé de vision pour soutenir celle-ci.

ÉNONCÉ DE MISSION

La Première Nation d'Ucluelet s'efforce de fournir à ses membres un gouvernement, une administration, une santé, une éducation, des loisirs, un développement culturel et économique et des installations et services municipaux de qualité, responsables et

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

pertinents, afin de soutenir ses membres dans leur quête d'un style de vie de qualité au sein d'une communauté fière de ses traditions et qui explore les possibilités futures.

Afin de réaliser la vision et la mission, les objectifs suivants ont été identifiés comme essentiels pour que la Première Nation d'Ucluelet puisse réaliser sa vision et sa mission. Ce sont les choses qui doivent bien se passer si nous voulons réussir. D'autres objectifs doivent être poursuivis ; les suivants doivent être considérés comme prioritaires.

OBJECTIFS

- 1. Mettre en place un plan stratégique, d'affaires et communautaire pour traiter des orientations et de toutes les questions relatives à l'infrastructure, aux affaires et à la gestion des terres.*
- 2. Organiser un financement pour soutenir la mise en œuvre des plans.*
- 3. Comprendre les besoins en matière d'éducation et soutenir les possibilités d'accès pour répondre aux besoins locaux afin de permettre un développement conforme aux plans (construction, entretien, administration et développement économique).*
- 4. Créer un centre de villégiature qui offrirait des possibilités d'emploi aux membres et générerait des revenus pour les services communautaires.*
- 5. Encourager une activité accrue pour fournir une éducation sur les traditions et les valeurs culturelles en collaboration avec les aînés et les jeunes.*
- 6. Encourager les membres à être autosuffisants et à s'éloigner d'une mentalité de dépendance.*
- 7. Développer des installations pour les personnes âgées, les loisirs, la culture, la garde d'enfants, l'éducation et l'administration.*

Dans la poursuite de la vision, de la mission et des objectifs, le conseil et le personnel appliqueraient les valeurs suivantes :

VALEURS

- Responsabilité à l'égard de soi, de la famille et de la communauté*
- Honnêteté, confiance et intégrité*
- Fierté de nos terres et de nos traditions*
- Fiabilité et efficacité*
- Respect, dignité, empathie*
- Loyauté et engagement*
- Les aînés et l'avenir de notre jeunesse*
- Connaissance et communication*
- Responsabilité*

C. Stratégies

Les stratégies suivantes ont été élaborées pour combler l'écart entre la situation actuelle et la vision pour assurer la réalisation des objectifs.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

1. Mettre en place un plan stratégique, d'affaires et communautaire pour traiter de l'orientation et de toutes les questions relatives à l'infrastructure, aux entreprises et à la gestion des terres.

1.1 Élaborer un plan stratégique, obtenir la contribution de la communauté et approuver officiellement le plan.

1.2 Actualiser le plan communautaire pour tenir compte des nouvelles initiatives stratégiques.

1.3 Élaborer un plan d'affaires pour soutenir le plan stratégique.

2. Organiser un financement pour soutenir la mise en œuvre des plans.

2.1 Identifier les sources de financement pertinentes, obtenir l'expertise nécessaire pour rechercher avec créativité des sources.

3. Comprendre les besoins en matière d'éducation et soutenir les possibilités d'accès pour répondre aux besoins locaux afin de permettre un développement conforme aux plans (construction, entretien, administration et développement économique).

3.1 Obtenir des informations sur les besoins de formation et de développement fondés sur le plan stratégique. Faire correspondre les besoins aux sources d'apprentissage potentielles et encourager la participation des membres.

4. Créer un centre de villégiature qui offrirait des possibilités d'emploi aux membres et produirait des revenus pour les services communautaires.

4.1 Autoriser le conseil à acquérir l'expertise nécessaire en matière de gestion de projet pour actualiser l'étude de faisabilité, fixer les modalités de développement et d'exploitation et rechercher des partenaires de coentreprise pour le financement et la gestion.

5. Encourager une activité accrue pour fournir une éducation sur les traditions et les valeurs culturelles en collaboration avec les aînés et les jeunes.

5.1 Identifier et promouvoir la culture et les traditions et mettre en place une initiative communautaire à utiliser avec les aînés pour combler le fossé avec les jeunes.

6. Encourager les membres à être autosuffisants et à s'éloigner d'une mentalité de dépendance.

6.1 Identifier les pratiques utilisées par d'autres Premières Nations pour développer des réseaux de soutien qui ont réussi et l'adapter à la Première Nation d'Ucluelet.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

7. Développer des installations pour les personnes âgées, les loisirs, la culture, la garde d'enfants, l'éducation et l'administration.

7.1 En lien avec l'élaboration du plan communautaire, examiner les installations nécessaires et qui pourraient être développées.

D. Conclusion

La Première Nation d'Ucluelet a la possibilité de se développer davantage et de répondre aux besoins de ses membres. Ce plan stratégique définit les priorités pour les années 2000 à 2003. Les opportunités du plan pourraient nécessiter des changements comme le suggèrent les énoncés stratégiques et les stratégies.

Le succès du plan stratégique dépendra de la gestion et de l'enchaînement du processus de mise en œuvre, ainsi que de la stratégie d'évaluation en cours. Des progrès ont déjà été accomplis dans la réalisation de la vision. Les efforts et l'engagement continus des membres, du chef, du conseil et du personnel guideront la communauté dans les changements nécessaires pour que la Première Nation d'Ucluelet puisse réaliser sa vision et sa mission.

Annexe A - Informations clés des séances

La première étape a consisté à examiner l'environnement externe et interne de la Première Nation d'Ucluelet.

Environnement externe

Un examen des tendances et des problèmes dans les domaines politique, social, économique et technologique a permis d'identifier les opportunités et les menaces suivantes.

Opportunités

- Le secteur du tourisme offre des opportunités d'affaires.
- Augmenter l'éducation et l'emploi des membres.
- Le règlement du traité permettra un réinvestissement dans la Première Nation Ucluelet.
- Réduire l'implication du gouvernement.
- Améliorer les communications par l'entremise de la radio locale.
- Réhabiliter l'environnement local.
- Acquérir des terrains pour l'habitation et les installations au service des membres.
- Les améliorations technologiques permettront une plus grande participation à l'éducation.
- Des formations de reconversion pour les travailleurs âgés sont disponibles.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Menaces

- Les gens vivent plus longtemps et il n'y a pas d'offre suffisante d'habitation appropriée.
- L'éducation et les services de santé n'augmentent pas au rythme nécessaire pour répondre aux exigences d'une population vieillissante.
- Les gens ont plus de temps à consacrer aux loisirs et le temps est consacré aux jouets technologiques plutôt qu'aux activités familiales ou de plein air traditionnelles.
- Le financement et l'intervention du gouvernement sont incertains.
- La communauté est en retard dans l'utilisation de la technologie.
- Les médias semblent ne rapporter que les problèmes, et non les bonnes choses qui se passent. Le point de vue de la Première Nation n'est pas représenté.
- Les gouvernements s'orientent vers une société d'utilisateur-payeur et subissent des pressions pour que la fiscalité s'applique aux Premières Nations.
- Il existe une certaine incertitude dans les négociations des traités.

Environnement interne

Un examen des principales activités dont le conseil est responsable ou dans lesquelles il est impliqué (habitation, santé, loisirs, éducation, développement économique et d'affaires, emploi, environnement, services - eau, sécurité, gouvernance et administration et spirituel et culturel) a permis d'identifier les points forts et faiblesses suivantes.

Points forts

- La communauté fournit de bons services tels que les pompiers, les ambulances, l'eau et les installations septiques.
- La communauté est située dans une région entourée de beauté naturelle.
- Les propositions de financement sont souvent approuvées.
- Les activités visant à renforcer l'activité éducationnelle vont en croissant.
- On recherche des possibilités de renforcer le développement économique.
- Il y a une utilisation créative des terres pour l'habitation.
- Les activités visant à renforcer l'éducation et les services de santé se multiplient.
- Des activités récréatives et culturelles sont proposées.

Faiblesses

- La culture n'est pas promue et adoptée. Les compétences linguistiques se perdent. Les enseignements et les pratiques spirituelles ne sont pas suffisamment transmis aux jeunes.
- Il y a un manque de terres et d'argent pour répondre aux besoins en matière d'habitation.
- Il y a un manque de formation et d'investissement pour tirer profit des opportunités économiques.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- La participation à la croissance économique de la région est limitée.
- Il y a un manque d'installations pour les loisirs et les activités culturelles.
- Il y a un manque d'emplois bien rémunérés pour former les membres de la communauté.
- Les membres ne paient pas leurs dettes envers la Première Nation Ucluelet.
- Il manque un plan stratégique et communautaire et des politiques de soutien.
- Il manque des infrastructures telles qu'un magasin, un bureau de poste, une station-service, un restaurant et un service de traversier pour Ucluelet.
- Certains membres dépendent du système/des autres.
- Les connaissances en matière de gestion financière sont faibles.
- Les communications ne sont pas toujours claires.
- Il y a un certain manque de respect entre les membres, ce qui donne lieu à des factions.
- Les niveaux de financement ne sont pas suffisants pour faire avancer la communauté aussi vite qu'elle le souhaiterait.

Les problèmes qui existent dans la communauté ont été identifiés.

Enjeux

- Sommes-nous déconnectés des membres ?
- Comment pouvons-nous améliorer les communications ?
- Comment pouvons-nous améliorer l'obligation de rendre des comptes ?
- Que faut-il pour avoir une attitude bienveillante à l'égard de tous les membres de la communauté, et pas seulement de la famille ?
- Comment pouvons-nous réduire la consommation d'alcool et de drogues ?
- Que faut-il faire pour accroître l'engagement et la motivation ?
- Comment remédier au ressentiment et à la jalousie des membres à l'égard du conseil et du personnel ?
- Des mandats plus longs au sein du conseil amélioreront-ils la continuité et la prise de décision ?
- Comment cesser de négliger l'environnement et nettoyer le village et les plages ?
- Comment pouvons-nous développer le soutien au personnel et à la direction ?
- Que devons-nous faire pour appliquer les valeurs traditionnelles des anciens ?
- Comment obtenir des emplois rémunérateurs intéressants ?
- Comment obtenir une multiplicité d'installations ?
- Comment faire pour que l'habitation réponde à nos besoins réels ?
- Comment développer les compétences nécessaires à l'accomplissement du travail ?

Les attentes possibles des membres ont été identifiées.

Attentes des membres

- Leadership
- Opportunités d'emploi
- Habitation

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- Éducation et services de santé
- Activités culturelles
- Services municipaux de base
- Comprendre ce qui se passe

Compte tenu de l'environnement externe et interne, des enjeux et des attentes des membres, l'étape suivante a consisté à définir une vision pour la Première Nation Ucluelet en 2010. Cette vision brosse un tableau de ce à quoi ressemblera la Première Nation d'Ucluelet une fois que les stratégies auront été mises en œuvre avec succès et que nous aurons atteint notre plein potentiel. Cette vision reflète les aspirations et les valeurs des membres. Elle fournit une orientation pour l'avenir.

Description de la vision

- Ucluelet est une communauté saine, sans drogue ni alcool, avec quelques services de santé fournis dans la communauté.
- Les gens prennent leurs responsabilités pour eux-mêmes et pour leurs enfants.
- Il y a une résurgence de notre langue, de notre culture et de nos traditions. Cela devient le fondement de notre succès, car il y a davantage de partage, d'implication des aînés et de transfert de la culture aux générations suivantes.
- Il y a une fierté dans l'éducation et des possibilités infinies d'éducation. Les individus atteignent des niveaux d'éducation plus élevés. L'éducation est soutenue par un plus grand soutien des dirigeants/parents et par la reconnaissance des efforts éducatifs.
- Une installation polyvalente rassemble la communauté, car elle offre une variété de services tels qu'une garderie, un centre culturel et des aînés, un centre d'éducation, des bureaux administratifs des Premières Nations et des loisirs.
- Un conseil et un personnel bien formés entretiennent de bonnes relations avec les membres et les autres parties prenantes grâce à une communication efficace.
- La disponibilité et les styles d'habitation sont adéquats pour répondre aux besoins des membres des villes et des réserves.
- Les entreprises rentables exploitées par leurs membres augmentent et offrent des possibilités d'emploi intéressantes. Des emplois sont disponibles et répondent aux besoins de la communauté.
- Des services locaux sont disponibles pour répondre aux besoins de la communauté (bureau de poste, magasin et station-service).
- Un plan stratégique et communautaire est en place. Les membres comprennent les plans et s'engagent à les réaliser.
- Les Premières Nations fournissent des services de police et d'autres services de type municipal répondant à des normes de qualité.

Sur la base de la description ci-dessus, l'énoncé de vision suivant a été élaboré à des fins de discussion.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

La Première Nation d'Ucluelet renforcera, avec la participation active de ses membres, l'esprit de communauté et améliorera la qualité de vie et les opportunités de ses membres.

4. Pratiques exemplaires en matière d'obligation de rendre des comptes

4.1 Obligation de rendre des comptes aux membres

Adopter un règlement ou une résolution qui obligerait le conseil à maintenir un système d'obligation de rendre des comptes à ses membres. Ce système devrait prévoir :

- a) La transparence et l'ouverture du processus décisionnel du conseil, y compris l'élaboration et le maintien à tout moment d'une politique écrite en matière de conflits d'intérêts à la disposition des membres, qui le prévoira au minimum :
 - a. Un représentant élu ou un employé du conseil ne bénéficiera pas de ce poste, au-delà de la rémunération convenue, en raison de la fonction qu'il occupe ; et
 - b. Lorsqu'un représentant élu ou un employé du conseil a un intérêt personnel dans le résultat d'une décision à prendre par le conseil, et que cet intérêt donne lieu à un conflit d'intérêts, ce conflit et l'étendue de l'intérêt seront divulgués au conseil et celui-ci déterminera si cette personne participera à cette décision.
- b) Divulgarion des procédures et politiques administratives du conseil en mettant les documents suivants à la disposition de tous les membres, sur demande et sans frais, au-delà du coût raisonnable de reproduction des documents :
 - a. Le présent accord, y compris toute annexe, tout avis d'ajustement budgétaire ou tout accord d'amendement ;
 - b. Le plan budgétaire, le plan de développement de la gestion, le cas échéant, et toute modification de ces plans ;
 - c. L'audit, y compris le rapport de l'auditeur ;
 - d. Évaluations complètes des services financés et des programmes non essentiels, le cas échéant, financés, en tout ou en partie, en vertu du présent accord ;
 - e. les normes écrites et toute autre politique ou procédure du conseil relatives à la prestation de services de base financée et de programmes non essentiels à ses membres ; et
 - f. Un rapport annuel des activités du conseil au cours de chaque exercice financier ;
- c) Recours pour les membres en veillant à ce que des politiques et des procédures soient en place pour traiter les litiges liés aux services de base financés et aux programmes non essentiels, ces politiques et procédures devant, au minimum, prévoir :

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- a. Des mécanismes de règlement des litiges clairement définis et impartiaux pour engager, présenter et résoudre les litiges, y compris la possibilité pour toutes les parties d'être entendues et représentées ;
- b. Des délais raisonnables dans lesquels les litiges doivent être initiés et résolus ;
- c. Une procédure d'appel ; et
- d. Des recours appropriés fondés sur le résultat des règlements des litiges

4.2 Structure et responsabilité

Les composantes et la structure organisationnelles de la Première Nation devraient être documentées et cette documentation devrait inclure l'utilisation d'un organigramme. Cet organigramme devrait indiquer l'autorité hiérarchique de la structure. D'autres informations devraient indiquer les pouvoirs, le respect des exigences, la circulation de l'information financière et d'autres spécifications opérationnelles connexes.

4.3 Notification des réunions

Un calendrier des réunions des comités permanents est préparé et distribué aux membres dès que possible. Le calendrier indique quel groupe se réunit, quand et à quelle fin. Les avis de convocation aux réunions ordinaires du conseil doivent également être affichés avec l'ordre du jour. Cela permet aux membres de la communauté de savoir quel groupe est chargé de traiter quelle question et à quel moment.

4.4 Procès-verbal

Les procès-verbaux des réunions du conseil et des comités permanents sont mis à la disposition des membres dans le bureau de la bande pour examen. Les procès-verbaux peuvent également être utilisés pour élaborer le contenu d'un bulletin d'information ou de rapports communautaires.

4.5 Rôles et responsabilités

Afin de clarifier les rôles et les responsabilités, des descriptions de tâches sont élaborées pour le chef, les conseillers et le personnel. Des mandats pour les comités permanents sont également élaborés. Les individus et les groupes peuvent revoir leurs rôles et responsabilités qui précisent leur autorité et leur obligation de rendre des comptes.

4.6 Orientation

Il est nécessaire de comprendre l'organisation, les rôles et responsabilités connexes et les questions qui s'y rapportent pour contribuer à une prise de décision efficace. Une séance d'orientation est prévue pour les nouveaux membres du personnel, les membres des

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

comités et les conseillers élus. Les personnes ayant un niveau de connaissances similaire sont en mesure d'améliorer l'orientation des discussions et des décisions prises.

4.7 Évaluations du rendement

Chaque employé reçoit une évaluation de son rendement au moins une fois l'an. L'évaluation comprend un examen et une discussion de l'activité prévue et de l'activité réelle. Sur la base des rôles et responsabilités spécifiés, un examen des améliorations potentielles pour soutenir l'amélioration du rendement a lieu. L'évaluation permet aux individus de rendre compte de leurs rendements et d'identifier les possibilités d'amélioration.

4.8 Codes de conduite

Les codes de conduite fixent les limites et les attentes en matière de pratiques éthiques. Les codes peuvent être utilisés pour les comités et le personnel. Les codes prévoient souvent une section approfondie sur les conflits d'intérêts et énumèrent des règles spécifiques. Une signature est souvent requise des personnes indiquant qu'elles souscrivent au code. Une orientation de tous les codes est requise pour les personnes concernées par les codes. Les codes placent les personnes dans une position de responsabilité et soutiennent la nécessité d'assumer les rôles et les responsabilités avec intégrité, compétence et diligence.

4.9 Politique et procédures comptables

Pour soutenir l'obligation de rendre des comptes et le traitement efficace et efficient, des politiques et des procédures sont élaborées dans les domaines suivants :

- Dépôts
- Signature de chèques
- Comptes créditeurs et traitement des chèques
- Rapprochements bancaires
- Achats
- Appels d'offres et devis
- Avancées
- Dépenses excessives
- Investissements
- Assurance

4.10 Budgets

Les budgets couvrant toutes les opérations sont préparés au moins quatre mois avant la fin de l'exercice financier. Les individus ou les groupes fournissent un budget suffisant pour justifier l'activité prévue et démontrer un lien avec le plan stratégique. Les personnes ou groupes responsables des budgets s'approprient ce qui est proposé et

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

assurent un suivi pour mesurer les résultats réels, noter les écarts et, le cas échéant, prendre des mesures correctives.

4.11 Information financière

Une politique est utilisée pour indiquer quels rapports financiers sont élaborés et distribués à qui et quand. La politique peut également indiquer ce qui est fait avec les rapports financiers. Les personnes ou les groupes qui reçoivent les rapports financiers examinent les résultats dont ils sont responsables et sont informés des progrès réalisés.

4.12 Audits et rapports

Des audits sont réalisés et leurs résultats sont examinés par les principales parties prenantes. Les déclarations vérifiées sont affichées dans le bureau et présentées à la communauté, accompagnées d'un rapport annuel de la direction décrivant ce qui était prévu et ce qui s'est passé. Les états financiers vérifiés ne présentent à eux seuls qu'une partie de l'histoire. Le rapport annuel présente l'autre moitié de l'histoire. Ces rapports fournissent à la communauté des informations provenant des personnes responsables se rapportant à la communauté.

4.13 Assumer les responsabilités du conseil en matière d'obligation de rendre des comptes

Le conseil est responsable de la confiance et de la responsabilité du public. Ce n'est pas une tâche facile. Elle exige de la vigilance, non seulement pour éviter les calamités, mais aussi pour atteindre une plus grande efficacité. Le conseil peut s'acquitter de sa responsabilité en matière d'obligation de rendre des comptes de dix manières :

1. En déterminant clairement la vision, la mission et les stratégies pour leur mandat.
2. En choisissant avec soin le chef de cabinet. C'est l'une des tâches les plus importantes et elle requiert une attention particulière.
3. En assurant une fixation efficace des objectifs, une planification stratégique, des budgets et un suivi des programmes. Cela nécessite une politique et des processus de soutien.
4. En assurant une rétroaction et une évaluation efficaces concernant les programmes et les services. L'utilisation d'indicateurs de rendement permettra au conseil de se responsabiliser et de responsabiliser le chef de cabinet et les gestionnaires de programmes.
5. En examinant régulièrement le rendement et la rémunération du chef de cabinet. Une politique et un processus formel doivent être mis en place.
6. En supervisant l'utilisation efficace des ressources de la Première Nation. Cela nécessite une politique de rapports financiers et autres ainsi qu'un audit professionnel.
7. En servant de tribunal de dernier recours pour les plaintes des membres. Cela nécessite une politique et un processus de soutien.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

8. En insistant sur la transparence de l'organisation et en ayant un plan de communication avec les parties prenantes concernées.
9. En organisant les activités de gouvernance pour qu'elles soient efficaces et efficientes.
10. En établissant une culture d'ouverture et de franchise au sein du conseil et de l'organisation. Cela nécessite une auto-évaluation. Les problèmes sont discutés, les différences exprimées et des solutions recherchées. La politique en matière de conditions, de rendement et autres facteurs d'obligation de rendre des comptes sont également discutés.

5. Pratiques exemplaires en matière de gestion stratégique

5.1 Sélection des enjeux

Une Première Nation est souvent confrontée à une multitude de questions qui exigent l'attention des décideurs. Ces questions peuvent représenter des menaces ou des opportunités. Il est important de comprendre ce qui doit être considéré comme une priorité. Une organisation qui devient trop agressive et qui tente de s'attaquer à de nombreux problèmes finit par répartir les ressources de manière trop éparse. Les résultats peuvent parfois être décevants. De nombreux dirigeants qui ont réussi croient fermement qu'il est préférable de bien faire un nombre restreint de choses.

Décider de ce qu'il faut faire peut être un processus difficile. Cependant, il n'est pas nécessaire qu'il en soit ainsi. Il est certain qu'une analyse environnementale externe et un rapport SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) peuvent faciliter de limiter les enjeux. Pourtant, il est souvent nécessaire de limiter ces enjeux à 5 ou à 10.

Une façon démocratique de sélectionner les enjeux clés est de faire figurer sur des tableaux de conférence tous les enjeux identifiés par les décideurs. La liste peut comprendre entre 10 et 30 enjeux. Fournissez à chaque décideur cinq points de couleur collants et demandez-lui de placer ses points (votes) à côté des questions qu'il juge importantes et qui devraient être considérées comme prioritaires par l'organisation. Les cinq questions les plus importantes sont celles qui ont reçu le plus de votes.

Cette méthode permet d'énumérer et de traiter toutes les questions. Elle aide les personnes à comprendre que d'autres personnes peuvent ou non percevoir l'importance des questions de la même manière.

5.2 Utilisation de la Mission

Une gouvernance efficace exige une mission efficace. En période de turbulences, un conseil qui n'a pas une idée précise de la mission d'une organisation risque de se concentrer sur des questions à court terme et de réagir de manière excessive aux événements plutôt que d'examiner et de modifier les processus qui ont conduit aux événements et qui ont contribué à la dérive et au désordre organisationnel. Un conseil efficace fait preuve d'une fixation implacable, semblable à celle d'un laser, sur la mission,

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

ce qui à son tour oriente la Première Nation vers l'action. Un conseil efficace définit les stratégies spécifiques nécessaires pour atteindre les objectifs essentiels liés à la mission.

Malheureusement, les énoncés de mission peuvent être vagues et intentionnellement ambigus, de sorte qu'ils sont inutiles, car ils ne fournissent aucun fondement pour l'orientation.

Un simple exercice peut montrer à quel point votre conseil est axé sur sa mission. Lors d'une retraite ou au début d'une réunion du conseil, demandez, sans préavis, à chaque membre du conseil d'écrire la mission de la Première Nation dans ses propres mots sur une feuille de papier vierge. Rassemblez et examinez les réponses pour voir si tous les membres du conseil disent la même chose. Si c'est le cas, cela correspond à la mission officielle. Si les réponses sont cohérentes, il n'y a pas de problème. Si ce n'est pas le cas, il faut alors concilier les différences.

5.3 Lier les opérations à la stratégie

Le processus consistant à lier les initiatives opérationnelles à la stratégie d'une organisation est la clé du succès de toute Première Nation. En établissant des liens clairs, le conseil et le chef de cabinet peuvent contribuer à assurer la réussite de la Première Nation.

Le conseil sert à fournir une orientation stratégique et une initiative à l'organisation. La responsabilité de développer le soutien opérationnel de la stratégie incombe, dans la plupart des cas, au chef de cabinet.

Lors de l'élaboration d'un plan d'activité ou de programme, les gestionnaires doivent chercher à lier chaque initiative opérationnelle à un ou plusieurs éléments du plan stratégique. Toute fonction opérationnelle qui ne peut être clairement liée à un objectif stratégique doit être soigneusement examinée et modifiée - ou abandonnée - si nécessaire.

En établissant - et en maintenant - ces liens, la Première Nation a plus de chances d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Lorsque le conseil et le personnel comprennent comment leur implication individuelle soutient un objectif plus large, le rendement global augmente. Le lien est souvent fourni par l'utilisation d'indicateurs de rendement.

5.4 Analyse environnementale externe

Il est essentiel que les Premières Nations comprennent l'environnement dans lequel elles opèrent. La connaissance des tendances et des enjeux facilitera le processus de prise de décision. Chaque année, avant la séance de planification, il faut recueillir des informations pertinentes et préparer un rapport d'analyse environnementale externe (AEE). Certaines Premières Nations ne le font pas parce qu'elles supposent que tout le monde connaît les problèmes et les tendances. Ce n'est généralement pas le cas, car les individus ont des intérêts et des capacités de rétention différents.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Lors de la cueillette des données, ventilez les informations en fonction de domaines d'influence clés tels que :

- Économie
- Social
- Politique
- Technologie
- Autres

Pour chaque domaine, il est possible de développer et de poser plusieurs questions clés. Un exemple de question sur la technologie est : « Quelles technologies auront un impact sur la façon dont nous entretenons des relations avec nos membres ? » L'intention est d'examiner les impacts actuels et futurs, réels et imaginaires.

Le fait de disposer de ces informations facilitera la réalisation d'un exercice SWOT (Forces, faiblesses, opportunités et menaces). Une tendance peut présenter une opportunité ou révéler d'autres possibilités. Le fait de disposer de l'analyse environnementale externe et d'une analyse SWOT permet une approche plus intégrée. Cela améliore la qualité des informations pour le processus de prise de décision.

5.5 Contribution de l'AEE à la qualité

Une large portée dans la cueillette de données pour une AEE améliorera la qualité de l'information. Il est nécessaire d'attribuer la responsabilité de la cueillette de données à un membre du personnel ou du conseil, selon les modalités de gouvernance et d'organisation.

L'individu (conseiller ou membre du personnel) élabore un projet d'AEE sur la base de la recherche. Le projet est ensuite distribué à au moins 30 membres, en fonction de la taille des Premières Nations. Les membres sélectionnés doivent représenter différents groupes de jeunes, d'ânés, etc.

Les membres examinent ensuite le projet pour voir s'il correspond à leur compréhension de la situation. Leurs contributions sont les bienvenues. Les membres se sentent heureux d'être invités à faire partie d'une équipe qui prépare des informations stratégiques, contribuant à la prise de décision pour leur Première Nation. Ce travail ne prend pas beaucoup de temps et est considéré comme une activité de haut niveau qui favorise la participation et l'appropriation de la communauté.

Ces contributions permettront d'établir un rapport plus complet et de mieux comprendre l'environnement externe de la Première Nation.

5.6 Partage des rapports de l'AEE avec les membres

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Dans de nombreux cas, les informations recueillies pour la Première Nation sont également pertinentes pour le membre. Partagez le rapport final avec les membres. Les membres qui examinent le rapport auront une meilleure appréciation des défis et des opportunités auxquels le conseil et le personnel doivent faire face. Le fait de disposer de ces informations peut amener un membre à apporter une solution novatrice.

5.7 Questionnaire SWOT

Dans chaque Première Nation, il existe une variété d'opinions sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'organisation. Une façon de voir comment votre réflexion se compare à celle du conseil et du personnel est de leur faire remplir un questionnaire SWOT sur l'organisation. Pour chacun des quatre domaines (forces, faiblesses, opportunités, menaces), identifiez 10 questions fondamentales. Pour chaque question, donnez une note telle que

- 1= fortement en désaccord
- 2= en désaccord modéré
- 3= indécis
- 4= modérément d'accord
- 5= fortement d'accord

Dans une colonne, l'individu fournit sa notation. Le total des notes individuelles est utilisé pour déterminer la note de groupe. Les individus peuvent voir comment leur pensée se compare à celle des autres et peuvent discuter des différences. Il n'est pas rare de constater des écarts importants dans la façon de penser. Cet exercice permettra de s'appuyer sur une compréhension commune et de résoudre les différences.

Voici quelques-unes des déclarations/questions qui peuvent être utilisées dans le domaine des points forts :

- Les ressources financières de l'organisation sont adéquates.
- Les membres nous estiment.
- Les unités administratives et de programme fonctionnent efficacement.

5.8 Matrice SWOT

La plupart des organisations entreprennent un exercice SWOT (Forces, faiblesses, opportunités et menaces). La fréquence de l'exercice varie généralement et est liée au cycle de planification de l'organisation. Bien que les résultats SWOT soient utiles dans le processus de prise de décision, de nombreuses organisations ne lient pas efficacement les résultats SWOT aux décisions stratégiques et négligent de considérer toutes les implications.

Afin de s'assurer que tous les aspects sont pris en compte, il faut aller au-delà d'une simple liste et commencer à faire des rapprochements pour voir quelles nouvelles

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

stratégies sont possibles. L'outil utilisé pour procéder au jumelage est une matrice SWOT. La matrice est composée de neuf cellules, la cellule supérieure gauche étant toujours laissée vide. Les étapes de l'ébauche de la matrice sont les suivantes :

- Dressez la liste des principales opportunités et menaces externes de l'organisation dans les cellules de gauche, les forces internes, les faiblesses internes dans les cellules du haut.
- Jumelez les forces internes aux opportunités externes et enregistrez les stratégies de forces et d'opportunités qui en résultent dans la cellule appropriée de la matrice.
- Jumelez les faiblesses internes aux opportunités externes et enregistrez les stratégies de faiblesses et des opportunités qui en résultent.
- Jumelez les forces internes aux menaces externes et enregistrez les stratégies de forces et de menaces qui en résultent.
- Jumelez les faiblesses internes aux menaces externes et enregistrez les stratégies de faiblesses et de menaces qui en résultent.

L'objectif du jumelage est de produire des stratégies alternatives réalisables, et non de sélectionner ou de déterminer quelles sont les meilleures stratégies. Toutes les stratégies ne seront pas sélectionnées pour être mises en œuvre.

5.9 Maintenir le plan stratégique à jour

Les plans stratégiques qui sont révisés tous les trois à cinq ans ne soutiendront pas les Premières Nations dans leur tentative de rester pertinentes et de répondre aux besoins de leurs membres. Les facteurs externes et internes changent constamment et ont un impact sur la façon dont nous devons faire des affaires. Les plans stratégiques doivent être mis à jour fréquemment, au moins une fois l'an. Cette approche proactive de la planification permettra à une organisation d'être plus réactive.

Une analyse de l'environnement externe, une liste restreinte de questions et de points à traiter et une analyse SWOT alimenteront le plan afin qu'il puisse être mis en œuvre sur une base annuelle. L'examen du plan stratégique doit commencer au moins six mois avant l'approbation du plan d'affaires ou du plan tactique. Le plan stratégique doit se concentrer sur l'orientation et la réflexion stratégique. La stratégie qui alimentera le plan d'activité ou de programme doit être décidée au moins trois mois avant l'approbation du plan d'activité. Un exercice majeur de vision et de mission doit avoir lieu tous les trois ans pour renouveler l'engagement des dirigeants, confirmer l'orientation et solliciter les contributions des membres.

Une politique de planification stratégique et de calendrier doit être mise en place, ainsi que des procédures de soutien. Le conseil et ses ordres du jour doivent veiller à ce que la politique soit toujours au premier plan.

5.10 Plans stratégiques prêts à être utilisés

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Un temps et des efforts considérables sont consacrés à l'élaboration d'un plan stratégique. Alors que les participants s'engagent à suivre une orientation et à s'appropriier le document, celui-ci peut rapidement être détruit. L'absence d'action et de rétroaction sur le travail de plan stratégique peut entraîner la destruction de la dynamique de l'organisation.

Le plan stratégique et sa mise en œuvre sont essentiels. Les stratégies doivent être liées à des actions telles que les plans d'activités ou de programmes, les budgets, les plans d'activités des comités ou du personnel. Les stratégies doivent également être liées à des attentes de rendement telles que des indicateurs de rendement et à un processus d'obligation de rendre des comptes et de production de rapport.

Un bon moyen d'y parvenir est d'utiliser un tableau de liens ou un processus de cartographie (mapping process *en anglais*). Cela nécessite une liste de stratégies dans une colonne. Dans les autres colonnes, énumérez tous les éléments du plan d'action ou les numéros de référence, les budgets, les personnes responsables et les indicateurs de rendement. Ces informations devraient constituer la feuille de route de l'organisation et figurer régulièrement à l'ordre du jour du conseil d'administration et du personnel.

L'analyse du graphique ou de la carte peut révéler une stratégie sans action spécifique, un domaine d'activité de la Première Nation sans stratégie, ou une stratégie consommant la plupart des ressources de la Première Nation.

Les organisations ont tendance à développer une stratégie autour de questions brûlantes. Cela peut mener à négliger certains secteurs d'activité ou programmes. Ce type de situation sera révélé dans le tableau ou la carte. Le fait de noter les exceptions peut permettre de prendre des mesures correctives.

5.11 Suivi des progrès

L'élaboration d'un plan stratégique efficace est une étape importante pour toute Première Nation. Le défi auquel sont confrontés le conseil et le personnel de la Première Nation consiste à mettre en place des mécanismes de surveillance et de contrôle pour s'assurer que les objectifs généraux du plan sont atteints.

L'une des principales caractéristiques d'un processus de suivi et de contrôle efficace est l'inclusion d'objectifs et de jalons mesurables - chacun se rapportant au plan stratégique - dans la structure opérationnelle de l'organisation.

L'utilisation d'objectifs mesurables et objectifs peut - et devrait - être intégrée dans l'ensemble des domaines opérationnels. Dans la mesure du possible, la réalisation de ces objectifs devrait faire partie de la responsabilité de chaque domaine de programme au sein de l'organisation.

En fournissant des objectifs de mesure clairs - avec des échéances précises - le conseil et les gestionnaires peuvent répondre rapidement aux défis qui peuvent se présenter.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

L'absence de tels outils de mesure place les gestionnaires et le conseil municipal dans l'ignorance.

Les outils de mesure sont souvent appelés « indicateurs de rendement ». Un rapport mensuel ou trimestriel du personnel au conseil doit faire état de l'état d'avancement des indicateurs clés. L'utilisation de cette liste d'une page d'indicateurs de rendement s'avérera utile pour le suivi et le contrôle.

5.12 Évaluation de la stratégie

Les organisations doivent entreprendre un processus formel d'évaluation de la stratégie. Étant donné que l'orientation stratégique est généralement à long terme, une mauvaise stratégie peut sérieusement influencer la santé d'une Première Nation et peut être difficile à modifier. Par conséquent, il est essentiel de procéder à des évaluations efficaces et opportunes pour identifier les problèmes ou les problèmes potentiels.

Un cadre d'évaluation de la stratégie peut répondre aux questions suivantes :

- Des changements majeurs sont-ils intervenus dans la position stratégique interne de l'organisation ?
- Les forces internes sont-elles encore des points forts ?
- Avons-nous ajouté de nouvelles forces internes ? Si oui, quels sont-ils ?
- Les faiblesses internes identifiées ont-elles été traitées ?
- Avons-nous maintenant d'autres faiblesses internes ? Si oui, quelles sont-elles ?
- Des changements majeurs sont-ils intervenus dans la position stratégique externe de l'organisation ?
- Nos opportunités externes sont-elles encore des opportunités ?
- Y a-t-il de nouvelles opportunités externes ? Si oui, quelles sont-elles ?
- Nos menaces externes sont-elles toujours des menaces ?
- Y a-t-il de nouvelles menaces externes ? Si oui, quelles sont-elles ?
- L'organisation a-t-elle progressé de manière satisfaisante vers la réalisation de ses stratégies ou de ses indicateurs de rendement déclarés ?
- La stratégie est-elle cohérente à l'interne et avec l'environnement externe ?
- La stratégie est-elle appropriée compte tenu des ressources disponibles ?
- La stratégie est-elle assortie d'un cadre de calendrier approprié ?
- La stratégie comporte-t-elle un degré de risque acceptable ?
- La stratégie est-elle réalisable ?

En fonction de la réponse à chaque question, une organisation peut soit prendre des mesures correctives, soit poursuivre son orientation stratégique actuelle.

5.13 Indicateurs de stratégie et de rendement

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Les indicateurs de rendement sont des mesures qui se rapportent au processus d'établissement et de mise en œuvre de l'orientation stratégique. Les indicateurs sont liés aux résultats. L'établissement d'un lien entre la stratégie et les indicateurs de rendement permet d'assurer un niveau élevé d'obligation de rendre des comptes. Les indicateurs font également l'objet d'un suivi afin d'identifier les possibilités d'amélioration. Les indicateurs de rendement peuvent être élaborés et classés en fonction des programmes et des activités d'affaires ou des priorités stratégiques d'une Première Nation.

Lors de l'élaboration ou de la mise en œuvre d'un indicateur, il est essentiel de veiller à ce qu'il soit pertinent. Une façon d'y parvenir est de poser les questions suivantes :

- Ce rendement est-il un indicateur essentiel au succès du point de vue des parties prenantes ?
- Peut-on le mesurer sans devoir mettre en place des systèmes de mesure complexes et coûteux ?
- Est-ce qu'il parle de la contribution à la valeur ajoutée de l'organisation ?
- Est-ce un moyen fiable de mesurer quelque chose ?
- D'autres personnes dans la même entreprise reconnaissent-elles la validité de la mesure ?

En posant ces questions, on peut éviter qu'une Première Nation n'utilise un mauvais indicateur et s'assurer que ce qui est mesuré a de la valeur pour les personnes les plus touchées par le travail que la mesure représente. Cela permet également d'éviter l'utilisation d'un trop grand nombre d'indicateurs ou l'utilisation d'indicateurs trop complexes ou qui se prêtent à l'obligation de rendre des comptes.

6. Outil de résolution de problèmes et de prise de décision

1. Définir le problème

Posez-vous, ainsi qu'aux autres, les questions suivantes :

- a. Que *voyez-vous* qui vous fait penser qu'il y a un problème ?
- b. Où cela se passe-t-il ?
- c. Comment cela se passe-t-il ?
- d. Quand cela se passe-t-il ?
- e. Avec qui cela se passe-t-il ?
- f. Pourquoi cela se passe-t-il ?
- g. Rédigez une description du problème en cinq phrases, comme suit : « Ce qui devrait se passer, mais ne se passe pas... » ou « Ce qui se passe et devrait se passer... ». Dans la mesure du possible, soyez précis dans votre description, en précisant ce qui se passe, où, comment, avec qui et pourquoi.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Définir des problèmes complexes :

- a. Si le problème semble toujours insurmontable, décomposez-le en répétant les étapes a à f jusqu'à ce que vous ayez la description de plusieurs problèmes connexes.

Vérifier votre compréhension des problèmes :

- a. Il est très utile de vérifier votre analyse des problèmes pour vous concerter avec un pair ou quelqu'un d'autre.

Classez les problèmes par ordre de priorité :

- a. Si vous découvrez que vous êtes confronté à plusieurs problèmes connexes, déterminez alors les priorités que vous devez aborder en premier lieu.
- b. Notez la différence entre les problèmes « importants » et « urgents ». Souvent, ce que nous considérons comme des problèmes importants à prendre en compte ne sont en réalité que des problèmes urgents. Les problèmes importants méritent une plus grande attention. Par exemple, si vous répondez continuellement à des appels téléphoniques « urgents », alors vous avez probablement un problème plus « important » et il s'agit de concevoir un système qui filtre et hiérarchise vos appels téléphoniques.

Comprendre votre rôle dans le problème :

- a. Votre rôle dans le problème peut grandement influencer la façon dont vous percevez le rôle des autres. Par exemple, si vous êtes très stressé, vous aurez probablement l'impression que les autres le sont aussi, ou bien vous risquez de vous résoudre trop rapidement à blâmer et à réprimander les autres. Ou encore, si vous vous sentez très coupable de votre rôle dans le problème, vous pouvez ignorer les responsabilités des autres.

2. Examiner les causes potentielles du problème

- a. Il est étonnant de voir tout ce que vous ne savez pas sur ce que vous ne savez pas. C'est pourquoi, dans cette phase, il est essentiel d'obtenir l'avis d'autres personnes qui remarquent le problème et qui sont touchées par celui-ci.
- b. Il est souvent utile de recueillir les contributions d'autres personnes, une par une (au moins au début). Sinon, les gens ont tendance à ne pas pouvoir donner leurs impressions sur les causes réelles des problèmes.
- c. Notez vos opinions et ce que vous avez entendu de la part des autres.
- d. Concernant ce que vous pensez être des problèmes de rendement associés à un employé, il est souvent utile de demander conseil à un pair ou à votre superviseur afin de vérifier votre impression du problème.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

- e. Rédigez une description de la cause du problème et en termes de ce qui se passe, où, quand, comment, avec qui et pourquoi.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

3. Identifier des alternatives d'approches pour résoudre le problème

- a. À ce stade, il est utile de faire participer d'autres personnes (à moins que vous ne soyez confronté à un problème de rendement personnel et/ou d'employé). Faites un exercice de remue-méninges (brainstorming) pour trouver des solutions au problème. En termes très simples, l'exercice de remue-méninges consiste à recueillir le plus grand nombre d'idées possible, puis à les passer au crible pour trouver la meilleure idée. Il est essentiel, lors de la cueillette des idées, de ne pas porter de jugement sur les idées - il suffit de les écrire au fur et à mesure que vous les entendez.

4. Choisir une approche pour résoudre le problème

Pour choisir la meilleure approche, considérez ce qui suit :

- a. Quelle est l'approche la plus susceptible de résoudre le problème à long terme ?
- b. Quelle est l'approche la plus réaliste à adopter pour l'instant ? Avez-vous les ressources nécessaires ? Sont-elles abordables ? Disposez-vous de suffisamment de temps pour mettre en œuvre l'approche ?
- c. Quelle est l'étendue du risque associé à chaque alternative ?

5. Planifier la mise en œuvre de la meilleure alternative (votre plan d'action)

- a. Réfléchissez attentivement à la question « Quelle sera la situation lorsque le problème sera résolu ? »
- b. Quelles sont les mesures à prendre pour mettre en œuvre la meilleure alternative pour résoudre le problème ? Quels systèmes ou processus devraient être modifiés dans votre organisation, par exemple, une nouvelle politique ou procédure ? N'ayez pas recours à des solutions où quelqu'un « va simplement y aller de plus d'efforts ».
- c. Comment saurez-vous si les étapes sont suivies ou non ? (ce sont vos indicateurs de la réussite de votre plan)
- d. De quelles ressources aurez-vous besoin en termes de personnel, d'argent et d'installations ?
- e. Combien de temps vous faudra-t-il pour mettre en œuvre la solution ? Rédigez un calendrier qui indique les heures de début et de fin, ainsi que la date à laquelle vous prévoyez de voir certains indicateurs de succès.
- f. Qui sera principalement responsable de la mise en œuvre du plan ?
- g. Notez les réponses aux questions ci-dessus et considérez ceci comme votre plan d'action.
- h. Communiquez le plan aux personnes qui participeront à sa mise en œuvre et, au moins, à votre supérieur hiérarchique direct.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

6. Surveiller la mise en œuvre du plan

Surveiller les indicateurs de succès :

- a. Voyez-vous ce que vous attendez de ces indicateurs ?
- b. Le plan sera-t-il réalisé selon le calendrier prévu ?
- c. Si le plan n'est pas suivi comme prévu, il faut alors envisager ce qui suit: le plan était-il réaliste ? Les ressources sont-elles suffisantes pour réaliser le plan dans les délais prévus ? Faut-il accorder une plus grande priorité aux différents aspects du plan ? Le plan devrait-il être modifié ?

7. Vérifier si le problème a été résolu ou non

L'un des meilleurs moyens de vérifier si un problème a été résolu ou non est de reprendre les activités normales de l'organisation. Vous devriez néanmoins considérer ce qui suit :

- a. Quels changements devraient être apportés pour éviter ce type de problème à l'avenir ? Envisagez de modifier les politiques et les procédures, la formation, etc.
- b. Enfin, réfléchissez à la question suivante : « Qu'avez-vous appris de cette résolution de problème ? » Prenez en considération les nouvelles connaissances, la compréhension et/ou les compétences.
- c. Envisagez de rédiger un bref mémorandum qui souligne le succès de l'effort de résolution de problème et ce que vous avez appris en conséquence. Partagez cette note avec votre supérieur, vos pairs et vos subordonnés.

Adapté des « Basic Guidelines to Problem Solving and Decision Making » (Lignes directrices de base pour la résolution de problèmes et la prise de décision) fournies par Carter McNamara sur le site web de la Free Management Library.

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

7. Outil de définition des priorités

Parfois, une organisation est confrontée à plusieurs options et à des ressources limitées. Une décision difficile doit être prise quant à ce qui doit être mis en œuvre, annulé ou reporté à une autre période. Vous pouvez utiliser cet **outil de définition des priorités** pour classer les critères comme « élevé », « moyen » ou « faible ».

Critères de priorité		
Priorité faible (1 - 2 points)	Priorité moyenne (3 - 4 points)	Priorité élevée (5 -6 points)
<ul style="list-style-type: none"> • Il ne s'agit pas d'un soutien essentiel au service des membres. • Il ne bénéficie qu'à un nombre limité de membres du personnel ou de membres. • Il est essentiellement de nature promotionnelle. • La demande a diminué, ou va diminuer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est nécessaire d'assurer la gestion et le contrôle général des ressources et des services. • Il permettra de réduire les coûts dans les années à venir. • Le critère demande d'en informer en raison de l'obligation de rendre des comptes. • Il est tenu d'aider à la planification, à la coordination ou à la modification des programmes et des services. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est requis par la loi / une action pour le gouvernement / une obligation contractuelle. • Il se traduira par une contribution nette aux recettes ou une réduction des coûts et est conforme à l'orientation de l'organisation. • Il est identifié par le sondage comme une priorité et permettra d'accroître la satisfaction du personnel ou des membres. • Il est nécessaire à la sécurité et à la protection des personnes et des biens.

Par exemple, vous pourriez utiliser les questions ci-dessus comme critères dans un **tableau décisionnel** tel que celui-ci. **Classez** chacun des critères comme étant :

- élevé (c'est-à-dire attribuer 5 ou 6 points)
- moyen (c'est-à-dire attribuer 3 ou 4 points)
- faible (c'est-à-dire attribuer 1 ou 2 points)

Critères	Solution n° 1	Solution n° 2	Solution n° 3
Stratégies organisationnelles / financières			
Satisfaction / valeur perçue par les membres			
Augmentation des recettes nettes			
Gain à long terme			
Mise en œuvre à court terme			
Faisabilité (temps, personnel, argent)			
Risque			
Total des points			

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Le **total le plus élevé** peut représenter la meilleure solution. Avec ce type d'informations en main, vous êtes mieux placé pour choisir la solution qui semble la plus avantageuse pour la Première Nation.

8. Plans d'activités

Les plans d'activités sont liés aux plans stratégiques et d'affaires et sont utilisés par les individus et les groupes pour identifier l'intention et suivre les progrès vers les objectifs de rendement désignés. L'utilisation de plans d'activités soutient la gestion stratégique et l'obligation de rendre des comptes. Le contenu de base comprend :

Nom du rapport Nom de l'organisation Date de la période de référence Nom du groupe ou de la personne responsable					
Description de l'activité	Coordonner avec	Date de début prévue	Date de fin prévue	Mesures de rendement	Commentaires
<u>Nouvelles initiatives stratégiques</u> Stratégies - détails Action de soutien - détails <u>Initiatives stratégiques en cours</u> Stratégies - détails Action de soutien - détails					

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

E. SOURCES D'INFORMATION

1. Obligation de rendre des comptes

Auto-évaluation des programmes communautaires par les Premières Nations - Un guide sur la mesure du rendement, Groupe de travail des Premières Nations sur la mesure du rendement et Direction générale de la vérification et de l'évaluation du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, octobre 1998.

Étude sur les pratiques de l'obligation de rendre des comptes du point de vue des Premières Nations, Vérificateur général du Canada, BVG, 1996

Modernisation des pratiques d'obligation de rendre des comptes dans le secteur public : ébauche de discussion, Vérificateur général du Canada et Secrétariat du conseil du Trésor du Canada, BVG, 1998

Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones, Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA), 1997, www.inac.gc.ca/rcap/repot/index/html

Responsabilité et transparence dans les administrations municipales, www1.worldbank.org/wbiep/decentralization/Topic13_intro.htm

Accountability, Performance Reporting, Comprehensive Audit: An Integrated Perspective, Leclerc, G., Maynagh, Boisclair and Hanson, CCAF/FCVI, 1996

First Nations Financial Accountability – Community Needs Assessment, Anne Noonan & Associates, AFN/CGA Accountability Project, 1999

First Nation Fiscal Planning Calendar Handbook, Metepenagiag Bank First Nation, 2000. http://www.fnfp.ca/intro_bo.htm

2. Gestion stratégique

Association Management Education Program -AME 100, Pealow, Jim et al, Canadian Society of Organization Executives, 1997

Concepts of Strategic Management, 5th Edition, David, Fred. R., Prentice Hall, New Jersey, 1995.

Strategic Management: Concepts and Cases, 11th Edition, Thompson, A. A., Strickland, Irwin/McGraw-Hill, Toronto, 1998.

Principles of Strategic Management – Modules, Gone, California State University – College of Business. www.csuchico.edu/mgmt/strategy

Gestion stratégique et obligation de rendre des comptes pour les Premières Nations

Facilitator's Guide to Non-profit Strategic Planning, McNamara, Dr. C.,
www.mapnp.org/library/docs/plng_gde.pdf

First Nation Fiscal Planning Calendar Handbook, Metepenagiag Bank First Nation, 2000.
http://www.fnfp.ca/intro_bo.htm

Manuel de la PCG, Planification communautaire globale pour les Premières Nations en Colombie-Britannique (examen pour comprendre le concept) <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1377629855838/1377632394645>

ⁱ Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA), Restructurer la relation, Volume 2, Partie 1, Chapitre 3

ii