

-7/1
1042



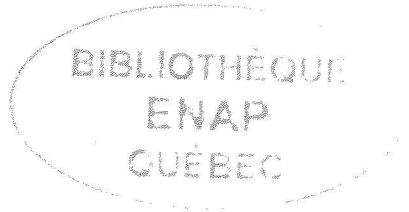
Université du Québec

École nationale d'administration publique

**Analyse critique du plan d'affaires 2010-2011 du Ministère des
Affaires indiennes et du Nord Canada.**

Par

DORA GANNYI-AKUÉ



Rapport de stage présenté à l'ENAP,

en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique

Option pour analystes :

Évaluation de programmes

Mandant : Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada

Direction de la Planification Stratégique et des Priorités

Gatineau (QC)

Juillet, 2011

REMERCIEMENTS

Les travaux présentés n'auraient pas pu être menés à bien sans la bonne collaboration et l'expertise des membres du personnel de la Direction de la Planification Stratégique et des Priorités (DPSP) de la Direction Générale de la Planification Stratégique et de l'Analyse (DGPSA) du Ministère des Affaires Indiennes et du Nord Canada.

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à Monsieur Emmanuel St-Aubin pour m'avoir accueillie au sein de son équipe et donné l'opportunité de faire mes premiers pas en planification. Je suis particulièrement reconnaissante à Madame Michèle Laurin pour sa disponibilité, son soutien et ses précieux conseils lors de ma présence au sein de l'équipe. J'ai beaucoup apprécié sa contribution dans les domaines de la méthodologie et de la critique.

Un gros merci à Monsieur Mark Paine et à Madame Martine Daneault pour le soutien, la confiance et la latitude offerte dans la réalisation de mes tâches. Mes remerciements vont également à Monsieur Mumani Simeti pour sa disponibilité, ses conseils avisés et sa contribution pour la rédaction de la partie portant sur la présentation de l'organisation.

Je remercie également toute l'équipe du DPSP, particulièrement Mesdames Claudine Gagnon et Tamara Candido, pour leur bon accueil, leur disponibilité et pour avoir facilité mon intégration dans l'équipe.

Je tiens particulièrement à remercier le professeur conseiller pour la période de mon stage, Monsieur Filip Palda, Professeur régulier à l'École nationale d'administration publique qui a accepté de superviser le stage. Il a été disponible, présent et a contribué de manière active à toutes les étapes du mandat.

Mes remerciements vont aussi aux responsables des stages à l'ÉNAP, en particulier à Madame Martine Quertier, dont les vues avisées et le dévouement personnel m'ont permis d'obtenir et de terminer ce stage.

Enfin, je tiens à remercier mes parents, ma famille et tous ceux qui m'ont accompagnée et soutenue pendant les moments de doute et d'incertitude durant ce cursus de formation et d'acquisition de connaissances.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
I. INTRODUCTION	5
II. DESCRIPTION DU MANDAT.....	6
Contexte du mandat	6
Structure du rapport	6
Mandant	7
Mandat initial.....	7
Portée des travaux	8
III. PRESENTATION DE L'ORGANISATION.....	9
Affaires indiennes et du Nord Canada.....	9
La Direction de la planification stratégiques et des priorités (DPSP): notre département d'attache	10
IV. METHODOLOGIE.....	12
V. ANALYSE ET RÉSULTATS	15
1. La planification	15
2. Le concept et l'histoire de la planification intégrée à la fonction publique du Canada.....	16
3. Le plan d'affaires : rôles et objectifs.....	17
3.1 Que doit comporter un plan d'affaires ?	18
3.2 Critères du plan d'affaires	19
4. Étapes de la planification	20
4.1. La précision des résultats attendus	20
4.2. Les principales activités	21
4.3. La définition des indicateurs.....	21

4.4. Les cibles.....	24
4.5. La répartition des tâches (l'imputabilité).....	25
VI. RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION.....	41
BIBLIOGRAPHIE :.....	45
ANNEXES.....	47
Annexe 1 : Architecture des activités de programme.....	47
Annexe 2 : Analyse SWOT	49
Annexe 3: Liste des acronymes.....	51
LISTE DES TABLEAUX	53

I. INTRODUCTION

Le présent document est le rapport de stage, stage effectué au Ministère des Affaires Indiennes et du Nord Canada, du 11 janvier au 3 mai 2011. Il s'agit d'une activité d'intégration de seize semaines effectuée à la Direction de la Planification Stratégique et des Priorités du susmentionné ministère. Cette activité de neuf crédits a été complétée en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, dans la concentration évaluation de programmes, de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Le stage en planification stratégique, en tant que partie intégrante de la gestion de l'organisation, est le point de départ de l'évaluation. Elle répond au souci des organisations de mettre la lumière sur leurs besoins et leurs objectifs ; ce qui se traduit par leur vision et leur mission. En d'autres termes, la planification est la gestion par anticipation en prenant en compte l'environnement global de l'organisation; elle doit œuvrer dans le sens de l'image souhaitée de l'organisation. De même, tout processus de planification devrait inclure l'étape de l'évaluation car elle permet d'apprécier les effets des actions menées. Le présent travail, selon le mandat qui nous a été confié dans le cadre de ce stage, doit se concentrer sur le processus de planification intégrée et tout ce qui l'entoure. Plus précisément, il sera question d'analyser le plan d'affaires 2010-2011 du ministère en faisant ressortir ses points, ses points faibles et d'y proposer les améliorations.

Nous tenons à souligner que le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada a changé de nom le 18 mai 2011 et porte aujourd'hui le nom de Ministère des Affaires autochtones et du Développement du Nord Canada (AADNC). Ce changement n'a aucune incidence sur le mandat et la mission du ministère. Toutefois, étant donné que notre stage s'est achevé le mai 2011, nous gardons l'ancien nom du ministère pour la rédaction de notre rapport de stage.

II. DESCRIPTION DU MANDAT

Contexte du mandat

En vertu de la politique sur la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), les ministères sont tenus de définir leur façon de planifier et de gérer divers programmes ainsi que les activités connexes, d'affecter les ressources, d'atteindre les résultats et de rendre des comptes¹. La planification étant l'élément essentiel qui contribue à la détermination des activités et des stratégies favorables à la gestion et à la reddition de comptes, le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada dispose d'un département, la Direction de la Planification Stratégique et des Priorité, chargée de la planification et de la production des rapports au Parlement. Dans ce contexte, il nous a été confié le mandat de contribuer à l'amélioration du plan d'affaires 2010-2011 du ministère, de manière à faciliter la production des rapports.

Structure du rapport

Ce rapport de stage présente les modalités de réalisation du mandat d'amélioration du plan d'affaires 2010-2011 du MAINC. On y retrouve :

- Une description du mandat, les objectifs de l'organisme ainsi que les activités ayant conduit à la réalisation des tâches inhérentes au mandat;
- La présentation de l'organisme ainsi que la méthodologie utilisée. À ce stade, on retrouve les écrits recensés;
- Quelques résultats comprenant le cadre conceptuel avec les indicateurs, la démarche d'analyse, le plan de réalisation (activités à réaliser et échéanciers);
- Quelques recommandations pour améliorer le plan d'affaires.

¹ <http://www.vcds-vcemd.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=5726> (page consultée le 21 fev.2011)

Mandant

Comme tous les ministères du gouvernement, l'AINC fournit deux types de rapports chaque année : Le RPP (rapport sur les plans et priorités) et le RMR (Rapport Ministériel sur le Rendement). Le RPP vise à informer les parlementaires des plans de dépenses détaillés pour une période de trois ans, les priorités et les résultats ministériels. Il présente aussi les besoins en ressources humaines, les subventions et les contributions, les coûts nets des programmes, les projets d'immobilisation. C'est aussi par son biais que le ministère rend compte aux parlementaires des progrès qu'il a réalisés, progrès qui sont mesurés à l'aide d'indicateurs contenus dans le rapport. Dans l'optique de faciliter et d'améliorer la rédaction des rapports trimestriels, le ministère envisage de remplacer le RPP, qui jusque-là était son outil de planification par excellence par un plan d'affaires annuel. L'élaboration du plan d'affaires annuel est un processus en apprentissage à la DPSP du MAINC car le premier qui a été réalisé est le plan d'affaires 2010-2011. La direction envisage d'apporter des réajustements à ce plan d'affaires de manière à ce qu'il devienne un bon outil de planification tout en respectant les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les travaux sur le mandat permettront de conseiller les planificateurs du ministère sur les améliorations à apporter au plan d'affaires, en ce qui a trait au processus de la planification intégrée et au contenu du plan d'affaires lui-même et faciliter ainsi la rédaction des rapports sur les plans et priorités.

Mandat initial

Au moment de l'embauche à la direction de la planification stratégique et des priorités du ministère, il était question d'analyser les commentaires émis par le sous-ministre délégué, commentaires portant sur les rapports trimestriels soumis par les secteurs. Il s'agissait de faire une analyse tendancielle de ces commentaires, de voir si certains secteurs rencontraient des problèmes particuliers; d'essayer d'identifier la source des problèmes, s'il y en a, et de proposer des solutions d'amélioration.

Par la suite, pour des questions de sensibilité et dans le but d'apporter notre contribution à l'amélioration du plan d'affaires dans son ensemble (car ceci était l'une des préoccupations majeures de la division), le mandat a été changé et consiste désormais à identifier les critères que doit avoir un plan d'affaires, à analyser dans quelle mesure celui d'AINC répond ou non à ces critères. Ensuite, il sera question de proposer des réajustements en cas de disparité entre les différents éléments du plan d'affaires d'AINC et les critères importants. Nous n'avons pas jugé nécessaire de soumettre une autre offre de services car le mandat spécifique a été modifié à la onzième semaine du stage.

Portée des travaux

➤ Mandat :

Le mandat de façon générale consiste à :

1. soutenir l'équipe de la DPSP dans sa mission de diriger les efforts du Ministère en matière de gestion axée sur les résultats
2. s'impliquer dans la réalisation des produits ministériels clés.

De manière plus spécifique à :

Procéder à l'analyse critique du plan d'affaires 2010-2011 du MAINC, y proposer des réajustements et contribuer ainsi à l'amélioration des rapports trimestriels.

➤ Les livrables

Le mandat prévoyait deux types de livrables :

1. un livrable destiné au mandant qui reprendra l'étude complète intégrant la revue de littérature et les résultats des analyses;
2. un livrable destiné à l'ENAP constitué de la revue de littérature et d'une description des tâches ne comportant pas d'informations sensibles du Ministère.

Il a été convenu que les livrables, analyses et rapports, seront présentés sous forme écrite, dans un document word. Nous présenterons également sous forme de PowerPoint, à l'intention du mandant, le résumé de la version complète du livrable.

III. PRESENTATION DE L'ORGANISATION

Affaires indiennes et du Nord Canada

Comme nous le disions plus haut, notre stage a été exécuté au sein du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC), un des ministères du gouvernement canadien dont la mission est de fournir aux Autochtones (Inuit, Métis et membres des Premières Nations) et aux résidents du Nord l'aide dont ils ont besoin pour améliorer leur bien-être social et économique, créer des collectivités saines et viables, et participer à la vie politique, sociale et économique du pays qui puisse profiter également à tous les Canadiens. Ainsi, Affaires indiennes et Nord Canada (AINC) est l'un des ministères et organismes fédéraux responsables de s'acquitter des obligations et des engagements constitutionnels de la Couronne à l'égard des Inuit, des Métis et des Premières nations et dans le Nord. Son mandat comprend plusieurs traités, lois et décisions juridiques. Le budget qui lui est alloué va principalement dans ces engagements pris avec les collectivités autochtones, d'une part, et de l'autre, d'ententes entre la Couronne et les entités décentralisées. AINC comprend une branche dite Bureau de l'Interlocuteur Fédéral, qui est en fait le bureau de liaison du Ministère avec les Autochtones en milieu urbain, les Métis et les Indiens non inscrits dont plusieurs d'entre eux vivent en région rurale, et une Commission Circumpolaire, chargée des recherches dans la région arctique.

Le mandat d'AINC est à l'image de ses responsabilités, entaché des siècles d'une histoire pleine d'émotions, des défis démographiques et géographiques uniques. Créé en 1966 par un décret parlementaire, le MAINC² fut chargé de s'occuper des questions autochtones lesquelles, jusque-là revenaient à différents ministères et organismes. En

² Tiré de l'historique du ministère sur son site intranet : http://hronline/lrng/ornt/crse/wplc/hstry_f.html (Consulté le 2 avril 2011).

effet, déjà en 1755, la Couronne Britannique fonda le Ministère des Indiens comme une des directions militaires pour créer des alliances et renforcer les bonnes relations avec les Premières Nations. A la naissance de la Confédération en 1867, le nouveau gouvernement a reçu la responsabilité constitutionnelle des Indiens et des terres réservées aux Indiens. Dès lors, les Affaires indiennes et du Nord furent administrées par plusieurs ministères et organismes dont le Bureau du Secrétariat d'État, le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, le ministère des Mines et des Ressources et le ministère du Nord canadien et des Ressources nationales, jusqu'à la création du ministère sous sa dénomination actuelle (ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada – MAINC), en 1966.

Sous sa composition actuelle, le MAINC comprend deux entités s'occupant de deux mandats distincts, à savoir, celle chargée des Affaires indiennes et des Inuits, et l'autre, du développement du Nord. Cependant, toutes les deux poursuivent la même visée que nous décrivions ci-haut, celle d'aider les collectivités autochtones à se prendre en charge et de prendre la responsabilité de créer un environnement sain et économiquement développé pour mieux s'intégrer dans le schéma développemental national. En peu de mots, ce que l'on peut retenir du rôle dynamique de ce ministère est qu'il est passé à certains égards, au fil des ans, de fiduciaire (par la prise en main des besoins essentiels des autochtones) vers celui d'habilitation, c'est-à-dire, de facilitateur du développement qui fournit aux Premières Nations, Inuits et Métis, des outils désirés pour leur autogestion et leur épanouissement.

La Direction de la planification stratégiques et des priorités (DPSP): notre département d'attache

Comme son nom l'indique, cette direction est celle qui s'occupe de l'élaboration du plan d'affaires ministériel. Initialement appelée Direction de la planification et des résultats stratégiques (DPSS) depuis 2005, elle faisait partie du Bureau du Dirigeant principal des

finances qui fournissait son leadership en planification, mesure du rendement et la gestion des rapports. En juillet 2008, elle était intégrée à la Direction générale des politiques stratégiques et de la recherche du Secteur des politiques et stratégies. Dans sa mission, la DPSP ambitionne de mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats (GAR) au sein du MAINC, avec une vision d'y intégrer cette pratique managériale, pour qu'ultimement, la gestion du ministère se fonde sur l'atteinte des résultats générés par la planification, la mesure du rendement, la reddition des comptes, et des décisions prises dans un cycle planifié et intégré.

Pour ce faire, la DPSP exécute le mandat dont les fonctions principales incluent, entre autres (mais ne se limitent pas à / au) :

- la mise en œuvre de la politique de la structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) en s'assurant qu'une bonne architecture des activités de programme (AAP) soit en place, et par le développement d'un cadre de mesure de rendement (CMR) approprié ;
- le développement du rapport des plans et priorités (RPP), d'un rapport ministériel sur le rendement (RMR) et du rapport de rendement du Canada (RRC) ;
- la mise en œuvre de la GAR, du cycle ministériel intégré de la planification et la production des rapports ;
- la prestation des services de conseil et guidance aux cadres supérieurs par l'intermédiaire d'un important réseau d'analystes principaux assignés auprès des sous-ministres adjoints pour des résultats stratégiques spécifiques ;
- la liaison et le partenariat avec le réseau des planificateurs régionaux.

Pour répondre aux exigences de la planification intégrée donc, des analystes principaux (spécialistes en la question) chargés des résultats stratégiques sont détachés auprès des directions (générales) pour les conseiller dans la planification et la mesure du rendement. De même, un analyste principal est chargé de colliger les informations auprès des analystes principaux affairés auprès des secteurs et des régions, de coordonner la mise en commun de ces informations et d'élaborer le plan d'affaires ministériel. C'est ainsi que nous avons été affecté aux côtés d'un tel expert provenant de la direction de la

planification stratégique et des priorités pour travailler à l'amélioration du plan d'affaires 2010-2011. Cette situation privilégiée nous permettait aussi de suivre le cheminement de la planification, et de contribuer à l'élaboration des rapports, notamment, le Rapport sur les plans et priorités (RPP).

IV. METHODOLOGIE

Dans l'ordre, les travaux ont été menés de la manière suivante :

- Revue de la littérature

Afin de faire connaissance d'une part avec la structure de Ministère des Affaires Indiennes et du Nord Canada et celle de la DPSP, et d'autre part avec les procédures en usage pour élaborer le plan d'affaires, nous avons procédé à une revue de littérature et à la lecture des documents et travaux internes. Ainsi, concernant l'élaboration du plan d'affaires au MAINC, les informations utilisées pour les fins du mandat ont été tirées des documents produits par les différents secteurs impliqués. Il s'agit de documents publics ou internes concernant directement ou indirectement la planification et la reddition de comptes : les rapports sur les plans et priorités des années et trimestres précédents, le plan d'affaires 2010-2011, les ébauches des plans d'affaires sectoriels. Les guides du Secrétariat du conseil du trésor ont été examinés de manière approfondie; particulièrement les guides d'élaboration de stratégie de mesure de rendement, le guide de la planification intégrée, les rapports de suivi ou d'évaluation, fiches d'analyse, de planification du MAINC, ainsi que des comptes-rendus émanant du comité ministériel d'amélioration des services. De plus, afin de mieux s'imprégner de la problématique de l'implantation de la planification intégrée et plus particulièrement de l'élaboration des plans d'affaires ministériels, nous avons dû consulter plusieurs documents publiés par le Secrétariat du Conseil du Trésor sur le CMR, le SGRR, mais aussi les plans d'affaires d'autres ministères et agences comme Santé Canada, Pêches et Océans, Bibliothèque et Archives Nationales du Canada. De plus, des consultations ont été réalisées auprès des

analystes principaux en planification représentant certains secteurs, notamment DPSP, OFI (Bureau de l'Interlocuteur Fédéral), LED (Terres et Économie).

Des pratiques de planification reconnues ont été recensées dans des ouvrages publiés notamment par les ministères et organismes suivants : le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCTQ); le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (SCTC); le Vérificateur général du Canada (VGC) et le groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale. La liste des différents ouvrages consultés est fournie en annexe.

- **Élaboration du mandat d'amélioration du plan d'affaires**

Après avoir pris connaissance des documents relatifs à la planification et à l'élaboration des rapports au MAINC, nous avons eu à élaborer le mandat de stratégie de planification intégrée en collaboration avec le coordonnateur du stage et le gestionnaire de renforcement des capacités de la **DPSP**. Cette phase a été le lieu d'échanges permanentes afin d'amender nos ébauches, de recueillir de nouvelles informations et de s'entendre finalement sur la version finale.

- **Élaboration du cadre conceptuel**

Les travaux portant sur la stratégie ont consisté, ensuite, à élaborer le cadre conceptuel. Ainsi, il a fallu établir une liste de bonnes pratiques afin de les comparer avec ce qui se fait à la DPSP. Nous avons également décrit sommairement la planification intégrée, le plan d'affaires ministériel et le mode d'élaboration de ce dernier au MAINC. Les principaux résultats observés à l'égard du plan d'affaires du MAINC seront analysés et comparés à l'aide d'une liste que nous avons préalablement établie et qui regroupe les critères que doit avoir un bon plan d'affaires. Ceci permettrait de: relever les points forts et les points faibles du plan d'affaires du MAINC, préciser dans quelles mesures il respecte les recommandations du SCT, comparer le plan d'affaires du MAINC à celui d'autres Ministères ou agences fédéraux.

Les activités et les échéanciers prévus à cette fin sont présentés dans le tableau qui suit.

Tableau 1 : Activités et périodes de réalisation

Activités	Période de réalisation / échéanciers
Précisions de la méthode d'analyse et revue de littérature	Janvier 2011
Contacts et rencontre avec les analystes principaux du MAINC	Février à Mars 2011
Production des données / analyse / validation et interprétation	Mars à Avril 2011
Changement et redéfinition du mandat	Avril 2011
Validation de la structure du rapport et des constats préliminaires	Mai 2011
Dépôt du rapport préliminaire	Mai 2011

Validation et commentaires	Mai 2011
Rédaction du rapport	Mai à Juillet 2011
Dépôt du rapport final	Juillet 2011.

V. ANALYSE ET RÉSULTATS

Le mandat d'analyse critique du plan d'affaires 2010-2011 du MAINC nous amène à définir ce qu'est un plan d'affaires (rôles et objectifs), les étapes de son élaboration, les critères que doit avoir un bon plan d'affaires. Par la suite, nous éplucherons le plan d'affaires d'INAC pour voir lesquels de ces critères sont respectés, lesquels ne le sont pas et nous tenterons de proposer des réajustements. Mais tout d'abord, commençons à définir la planification, la planification intégrée et comment est née cette planification au sein la fonction publique canadienne.

1. La planification

Chaque organisation a une vision, qui est sa feuille de route pour l'avenir. La planification permet de réaliser cette vision. Elle doit se faire à tous les niveaux de gestion de l'organisation et contribue ainsi à son efficacité et à son efficience. Elle permet à l'organisation de réduire l'écart entre où elle est et où elle veut être. La planification

permet de réagir positivement face à l'inévitable, mais aussi d'avoir constamment recours à la gestion de crises. Cependant, elle n'est pas indiquée lorsqu'il manque des ressources pour amorcer le processus ou lorsque la communication entre les intervenants est inefficace.

2. Le concept et l'historique de la planification intégrée à la fonction publique du Canada

À ces débuts, dans les organisations, la planification était confiée à un petit nombre de spécialistes en planification, qui travaillaient souvent dans des secteurs distincts de l'organisation, par exemple la Planification ministérielle et les Ressources humaines. Cependant, le manque de communication entre ces deux groupes rendait la planification inefficace. Avec le temps, les ministères commencèrent à travailler sérieusement à améliorer leur capacité et à aligner les structures, les processus et les outils internes. Malheureusement, cette planification n'est pas toujours intégrée ou documentée et elle ne mène pas nécessairement aux meilleurs choix. Très souvent, jusqu'à ce que le processus de planification atteigne la maturité, les organisations investissent beaucoup en ressources humaines et se retrouvent face à la difficulté de renouveler leurs effectifs et n'arrivent donc pas à atteindre leurs objectifs.

Des consultations auprès des ministères ont révélé que, même si la plupart d'entre eux ont le sentiment de bien comprendre en quoi consiste une planification efficace, le poids des demandes externes en vue d'obtenir des produits liés à la planification augmente la charge de travail et cause de la confusion et de la frustration. Seulement un petit nombre d'organisations ont le sentiment d'avoir les ressources adéquates pour gérer cette charge de travail croissante. Les ministères ont déclaré éprouver de la difficulté à composer avec ce qui constitue en fait deux processus de planification, soit une démarche interne axée sur la réalisation des plans d'activités, lesquels s'avèrent très pertinents au jour le jour et une démarche parallèle pour satisfaire les exigences des organismes centraux en matière de rapports. Ils sont nombreux à se demander quel processus est le plus important. À l'échelon le plus fondamental, dans le cadre du processus de comptabilisation des deniers

publics, les ministères doivent informer le Parlement de leurs résultats attendus et des ressources associées à ces résultats. Les exigences des lois dans des domaines tels que les langues officielles ou l'équité en matière d'emploi engendrent aussi des demandes relativement à la planification et à l'établissement de rapports. La solution la plus logique pour les ministères consiste donc à utiliser le processus le plus simple possible pour clarifier, à l'intention de leurs propres gestionnaires et employés, les résultats escomptés et les exigences connexes se rapportant aux ressources humaines et aux autres fonctions analogues telles que l'établissement de budgets financiers et la technologie de l'information. D'où la nécessité de trouver un processus de planification authentique qui intégrerait tous les éléments ci-dessus cités³.

3. Le plan d'affaires : rôles et objectifs

Le plan d'affaires est un outil de planification intégrée servant à réaliser à court terme les buts du plan stratégique (document quinquennal) en ce qu'il lie les ressources financières et non financières aux priorités ministérielles. Le plan d'affaires du Ministère des affaires indiennes et du Nord Canada, qui est actuellement un document triennal est assujéti à des changements, qui feront de lui un document annuel. Il a pour objectifs de remplacer le rapport sur les plans et priorités (RPP), qui, jusque-là était l'outil de planification par excellence du Ministère. Il doit montrer de manière claire les liens entre les ressources financières et /ou non financières et les priorités ministérielles, contribuer à l'efficacité optimale du processus de la planification ministérielle en concordant les divers calendriers de planification et en veillant à ce que des buts communs soient atteints dans tous les domaines de la planification. Il doit pouvoir simplifier et aligner les pratiques de planification, être un instrument utile à la gestion des résultats et aider à l'implémentation des mesures de rendement du CMR.

³ Voir Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale.

3.1 Que doit comporter un plan d'affaires ?

Comme tout outil de planification, le plan d'affaires doit comporter :

- Les résultats liés aux objectifs stratégiques. Ceci reviendrait à⁴ :
 - 1) Répondre de manière efficace aux besoins réels de la clientèle visée;
 - 2) Assurer l'efficacité des services en reconfigurant la structure organisationnelle et en redéfinissant à l'aide des systèmes d'information de gestion les processus opérationnels, les activités, les tâches, les flux d'information, les technologies, les lieux d'activités, les délais et les coûts de revient;
 - 3) Éliminer les dysfonctions en matière de rupture d'offre, de délai de livraison, de non-suivi de dossiers;
 - 4) Rendre imputable l'ensemble des acteurs dans le cadre de leurs rôles et fonctions ;
 - 5) Former le personnel de manière plus continue.

- Les indicateurs de mesure
- Les cibles (pour l'année en cours et la cible ultime)
- Les activités planifiées et les mesures stratégiques pour atteindre le résultat visé.

Pour AINC, pour chaque priorité, justifier pourquoi il s'agit d'une priorité et décrire les plans pour satisfaire à cette priorité.

- Les extraits de ces activités

⁴ Voir Bachir Mazouz et al, (2008), la gestion intégrée par résultats, Québec, presses de l'Université du Québec, p. 163 et s.

- Décrire la contribution verticale des différents secteurs et directions générales afin d'aider à la réalisation du mandat du ministère.
- Mentionner et décrire les initiatives horizontales, c'est-à-dire la collaboration avec d'autres ministères

Il est nécessaire d'énoncer et d'expliquer la collaboration horizontale avec d'autres ministères et agences gouvernementaux qui oeuvrent ensemble à la concrétisation des engagements pris par le gouvernement vis-à-vis des peuples autochtones

3.2 Critères du plan d'affaires

Le principal but du plan d'affaires est d'intégrer efficacement la planification des ressources humaines et celles des systèmes d'information/technologie à celle des activités dans le ministère. Le plan d'activités étant lui, « *un énoncé concis de la **stratégie** d'un ministère ou d'un organisme du gouvernement du Canada. Il souligne la façon dont le ministère s'y prendra pour atteindre ses objectifs compte tenu des restrictions financières prévues dans le budget. La stratégie s'accompagne généralement d'engagements à mener d'importantes activités et à obtenir des niveaux de service précis* » (SCT du Canada, *Guide de la planification intégrée*, 2007). La planification stratégique est l'étape qui donne une vue d'ensemble de développement tandis que la planification opérationnelle ou le plan d'affaires est la prochaine étape de développement qui traduit le plan d'action en termes concrets. Autrement dit, le plan d'affaires assure l'intégration du plan d'action à l'environnement. Un bon plan d'affaires doit :

- Établir les priorités ;
- Lier les activités et initiatives aux priorités ;
- Pouvoir révéler les omissions et les faiblesses du processus de planification ;
- Avoir des limites de prévision raisonnables (à court et à moyen termes) de manière à pouvoir modifier les objectifs lorsque les réalités du terrain changent ;

- Toujours décrire ce qu'on veut faire, où, comment et pourquoi ;
- Utiliser un langage simple et facile à comprendre pour expliquer les enjeux ;
- Montrer un aperçu concis des objectifs à atteindre ;
- Décrire très exactement comment on veut s'y prendre pour atteindre ces objectifs ;
- Réunir toutes les données sur la faisabilité du concept de planification de l'organisation ;
- Préciser et planifier les actions concrètes pour l'embauche du personnel, au cas où il y aurait manque de personnel qualifié dans certains départements ;
- Comporter les éventuels risques qui pourraient survenir à chaque étape et les stratégies pour les surmonter. Ce critère très important lorsqu'on opère dans un secteur qui est soumis à des changements rapides ;
- Anticiper les changements / Prévoir des stratégies de rechange en cas de difficultés ;
- Mettre l'accent sur les stratégies et les engagements en matière de rendement ;
- Faire régulièrement des analyses comparatives entre les projections et les performances réelles du ministère.

4. Étapes de la planification

4.1. La précision des résultats attendus

La première étape est de préciser les buts et les résultats attendus. Chaque but constitue une priorité et il y aurait une certaine aisance à planifier lorsque chaque but est traduit en résultats escomptés. Au moyen du résultat, on peut évaluer dans quelle mesure notre

priorité a été réalisée à la fin d'une intervention. Ainsi donc, un résultat escompté doit être observable et vérifiable.

4.2. Les principales activités

La deuxième étape est la précision des principales activités. Des activités sont nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. De même chaque activité sera mesurée au moyen d'indicateurs de performance.

4.3. La définition des indicateurs

En référence au guide des indicateurs (Québec), un indicateur est « toute mesure significative, relative ou non utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe ». L'indicateur permet ainsi d'évaluer, de mesurer le degré de réalisation des objectifs par rapport à une étape donnée. La préoccupation significative de cette mesure liée à l'atteinte des objectifs est de juger de la portée des activités menées, de suivre la progression ou l'évolution par rapport à l'étape prédéfinie tout en tenant compte du budget alloué et de l'utilisation efficiente des ressources. Étant donné que tous les résultats ne sont pas toujours quantifiables, on peut définir des indicateurs qualitatifs qui mesureraient par exemple le niveau d'évolution ou de livraison d'un dossier, d'un programme, d'une recherche, ou encore un rapport d'étape. Généralement, la définition du degré d'évolution sera traduite en cible. Cependant, l'utilisation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ne s'opposent pas.

4.3.1 Les indicateurs quantitatifs

Il est commun de mettre l'accent sur les indicateurs quantitatifs, car un indicateur est identifié à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui nécessite un traitement quantitatif pour être valable : décompte de dossiers ou de faits, mesure de volume de réalisations,

calcul de ratio⁵, etc. Ainsi, selon la Commission européenne, un indicateur quantitatif est fondé sur un comptage (exemple : nombre d'enseignants qualifiés et expérimentés)⁶. L'indicateur élémentaire est le comptage proprement dit. Il peut être utilisé pour calculer des indicateurs dérivés (ratios, taux) tels que le coût par élève scolarisé ou le nombre d'enseignants qualifiés et expérimentés pour 1000 enfants en âge de fréquenter l'école primaire. Les indicateurs peuvent appartenir à différentes catégories: ressources, réalisations, résultats ou impacts.

Indicateurs de ressources

Les indicateurs de ressources informent sur les moyens financiers, humains, matériels, organisationnels ou réglementaires mobilisés pour la mise en œuvre de l'intervention. La plupart des indicateurs de ressources sont quantifiés de façon permanente par les systèmes de gestion et de suivi (pour autant que celui-ci soit opérationnel).

Indicateurs de réalisations

Les indicateurs de réalisations informent sur l'activité des opérateurs, et en particulier sur les produits et services qu'ils délivrent et dont ils ont la responsabilité. Pour simplifier, on peut dire que les réalisations correspondent à ce qui est acheté avec l'argent public.

Indicateurs de résultats

Les indicateurs de résultats informent sur les effets immédiats de l'intervention pour ses destinataires directs. Un effet est immédiat si l'opérateur peut s'en rendre compte facilement pendant qu'il est au contact du destinataire. Étant facilement connus des opérateurs, les indicateurs de résultats directs peuvent souvent être quantifiés de façon exhaustive par le système de suivi.

⁵ Voir Voyer, P. (1999). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^e édition, Québec, presses de l'Université du Québec, p. 67 et s.

⁶ Document de la Commission européenne sur les bases méthodologiques de l'Évaluation. Source : http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_ind_fr.htm (Consulté le 25 juin 2011).

Indicateurs d'impacts

Les indicateurs d'impacts informent sur les conséquences directes ou indirectes à long terme de l'intervention. Une première catégorie concerne les conséquences qui apparaissent ou qui perdurent à moyen ou long terme chez les bénéficiaires directs. Une seconde catégorie d'impacts concerne les personnes ou organismes qui ne sont pas des bénéficiaires directs. Les indicateurs d'impact ne peuvent généralement pas être produits à partir des informations de gestion. Ils font plutôt appel à des données statistiques ou à des enquêtes spécifiquement conduites dans le cadre de l'évaluation.

Cependant, comme le note Pierre Voyer⁷, certaines informations sont plus faciles à acquérir ou ont plus de valeur sous une forme qualitative.

4.3.2 Les indicateurs qualitatifs

Par indicateurs qualitatifs, on entend l'objectivation de perceptions. Les perceptions sont importantes pour la mesure de la performance. Selon Daniel Held⁸, les perceptions, l'émotionnel, c'est l'expression du vécu, des réactions. Des facteurs qui influencent l'orientation de l'énergie et induisent les comportements. Ainsi, tant que les émotions sont exprimées, on peut encore agir. Il faut donc les connaître pour pouvoir les gérer. En effet, leur gestion permet d'anticiper les problèmes et de réagir à temps, de canaliser l'énergie vers la solution, le progrès. La mesure de phénomènes qualitatifs peut être réalisée, moyennant des méthodologies appropriées, avec une précision et une stabilité étonnante. Elle permet donc sans difficultés un suivi dans le temps et la prise d'actions précises.

Ainsi, Pierre Voyer se réfère, pour exemple, aux six premiers indicateurs du Conseil canadien d'agrément des services de santé, appliqués à l'ensemble des hôpitaux : le pourcentage de jour où l'utilisateur a reçu un autre niveau de soins, le pourcentage de réadmissions imprévues dans les sept jours suivant le départ, le pourcentage de cas ne

⁷ Op. cit., p. 67.

⁸ Source: http://www.piman.ch/files/tableaudebordrh_hrge.ppt.pdf (Consulté le 22 juin 2011).

nécessitant pas toujours d'hospitalisation, le pourcentage de cas de chirurgie d'un jour, le pourcentage de jours au-delà ou en-deca de la durée de séjour prévue, la durée moyenne de séjour à la salle d'urgence⁹.

En définitive, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs se complètent lorsqu'il s'agit de bien saisir une situation complexe ou un résultat combinant un ensemble de mesures. Comme le souligne Voyer, on a l'habitude d'opposer la validité des moyens de mesures et de collecte de données, alors qu'au fond, chaque type d'indicateurs possède ses propres caractéristiques de qualité et de valeur et nécessite donc une méthodologie et des outils appropriés¹⁰.

4.3.3 Qualités d'un indicateur

Un indicateur mesure ou qualifie précisément le critère de jugement ou la variable que l'on cherche à observer (validité de construction). À défaut on peut avoir recours à plusieurs indicateurs approchés (*proxies*) pour obtenir une meilleure validité. Il fournit une information simple, facilement communicable et comprise de la même façon par le fournisseur et l'utilisateur de l'information. Il est précis, c'est à dire qu'il est associé à une définition qui ne comporte aucun terme ambigu. Il est sensible, c'est-à-dire qu'il génère des données qui varient significativement s'il y a un changement dans ce que l'on observe. Il est souvent demandé aux indicateurs de performance et niveaux cible d'être SMART (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes, et produits dans les Temps)¹¹. La qualité d'un indicateur d'évaluation s'apprécie différemment.

4.4. Les cibles

La cible représente un changement, une amélioration ou une variation par rapport à une étape antérieure. C'est une mesure de référence qui sert de base pour un résultat obtenu, en comparaison à celui escompté. La cible permet de fixer le niveau de résultat que l'on

⁹ Voyer, P., p. 67.

¹⁰ Idem.

¹¹ Held, D.

veut atteindre au terme d'une période de référence. Il est important de fixer des cibles réalistes, qui ne soient ni trop prudentes ni trop ambitieuses. La cible peut être aussi établie selon une valeur normalisée (par exemple le taux moyen des autochtones vivant en milieu urbain). Dans ce cas, il est important de bien mesurer l'écart entre la situation actuelle du ministère et la cible normalisée¹².

4.5. La répartition des tâches (l'imputabilité)

L'assignation de tâche est une phase essentielle dans la planification car elle permet de responsabiliser chacun des acteurs du processus de planification.

Il devrait donc exister une convention de performance et d'imputabilité entre le ministère et les dirigeants de chaque unité administrative. Ce serait un contrat qui octroie une large autonomie de gestion à l'unité, qui elle, a l'obligation de répondre à certaines exigences liées à la reddition de compte parmi lesquelles :

- La définition claire de la mission et des orientations stratégiques de l'unité et une description des responsabilités du dirigeant de l'unité ;
- La définition des objectifs et des moyens mis en œuvre pour les atteindre ainsi que les ressources disponibles ;
- Les indicateurs qui permettront de rendre compte des résultats ainsi que la comparaison de ces résultats avec ceux des organismes semblables.

L'examen du plan d'affaires 2010-2011 du MAINC a montré qu'il y a un manque considérable au niveau des indicateurs mesurables, des cibles et de l'intégration du plan d'activités au système de gestion d'information. Pour ce qui est des ressources financières et des ressources humaines, les liens de collaboration ne sont pas clairement

¹² Voir Guide sur les indicateurs, Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec.

définis. En nous basant sur l'architecture des activités de programmes (AAP, 2010-2011) du ministère, nous développerons quelques indicateurs pour palier aux problèmes liés à la difficulté de mesurer les progrès réalisés. De même, nous proposons un petit sommaire sur l'importance de l'étroite collaboration entre l'équipe de planification, les ressources humaines, les ressources financières et les systèmes d'information

Quelques exemples d'indicateurs et de cibles

Pour mener à bien sa mission, le ministère des affaires indiennes et du nord Canada a comme tous les autres ministères une architecture d'activités de programmes (voir annexe 1).

Afin de répondre à notre préoccupation d'élaborer un plan d'affaires efficace pour les mesures de rendement, nous proposons dans les tableaux suivants des indicateurs et des cibles en nous basant sur les priorités ministérielles définies dans l'architecture des activités de programme 2010-2011 du MAINC.

Malgré la complexité du sujet, nous avons pu développer pour chaque priorité ministérielle, les objectifs spécifiques qui y sont associés. Cependant, étant donné le temps restreint qui nous est imparti, nous nous sommes limités à un indicateur par objectif spécifique. Nous avons aussi défini une cible pour chaque objectif spécifique.

Tableau 2.1 : Indicateurs de rendement – Le Gouvernement

LE GOUVERNEMENT			
<i>Bonne gouvernance et relations de coopération pour les Premières Nations et les Inuits</i>			
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
La gouvernance et les institutions gouvernementales	Soutien aux gouvernements Institutions gouvernementales	Augmenter de X% la somme investie pour le soutien aux institutions gouvernementales	Pourcentage d'augmentation de la somme investie pour le soutien aux institutions gouvernementales
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Les relations de coopération	<p>1. Améliorer les négociations des revendications et de l'autonomie gouvernementale</p> <p>2. Renforcer les commissions d'étude des traités</p> <p>3. Améliorer les relations par la discussion</p> <p>4. Établir la confiance par le respect, la compréhension et le partage de responsabilités avec Inuits</p> <p>5. Établir la confiance en multipliant les consultations et en respectant les engagements envers les Inuits.</p>	<p>1. Assurer la productivité de X% des négociations d'ici ____ (date).</p> <p>2. Augmenter les ressources affectées au renforcement des commissions d'étude des traités</p> <p>3. Multiplier les tables de discussions</p> <p>4. Mettre en place des instances de communication en vue d'améliorer les relations avec les Inuits.</p> <p>5. Multiplier les consultations et respecter les engagements</p>	<p>1. Pourcentage de négociations actuelles qui sont productives</p> <p>2. Taux d'augmentation des ressources affectées au renforcement des commissions d'étude des traités</p> <p>3. Nombre de tables de discussion.</p> <p>4. Nombre d'instances de communication mises en place en vue d'améliorer les relations avec les Inuits</p> <p>5.1 Taux d'augmentation des consultations.</p> <p>5.2 Nombre d'engagements respectés.</p>
Le règlement des revendications	Mettre en place des structures pour traiter plus rapidement les revendications.	Diminuer le délai d'attente de traitement des revendications	Taux de diminution du délai d'attente pour le règlement des revendications

Tableau 2.2 : Indicateurs de rendement – Les gens

LES GENS			
<i>Bien-être des personnes et des familles au sein des premières Nations et des collectivités inuites</i>			
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
L'éducation	<p>1. Obtenir la parité au niveau des résultats des élèves des Premières Nations et ceux du reste de leur province.</p> <p>2. Multiplier les services complémentaires à l'éducation élémentaire et secondaire</p> <p>3. Obtenir l'aboutissement des réformes de l'éducation des PN</p>	<p>1. Augmenter le taux de diplômés des PN de X% d'ici ____ (date)</p> <p>2. Investir N\$ dans les activités parascolaires d'ici ____ (date).</p> <p>3. Multiplier les initiatives de réforme de l'éducation des Premières Nations.</p>	<p>1. Taux d'augmentation des diplômés des PN.</p> <p>2. Somme investie dans les activités parascolaires.</p> <p>3. Nombre d'initiatives de réforme ayant abouti.</p>
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Le développement social	<p>1. Soutenir la formation à l'emploi et créer des emplois dans les communautés autochtones, particulièrement chez les jeunes de 18-35 ans</p> <p>2. Renforcer les services d'aide à l'enfance et à la famille</p>	<p>1. Créer Z emplois dans les communautés d'ici ____ (date)</p> <p>2. Affecter les ressources (humaines, financières, infrastructurelles) au renforcement des service d'aide à l'enfance et à la famille.</p>	<p>1. Nombre de nouveaux emplois créés</p> <p>2. Taux d'augmentation des ressources affectées au renforcement des services d'aide à l'enfance et à la famille</p>

	<p>3. Diminuer la dépendance à l'aide au revenu</p> <p>4. Diminuer la violence familiale et offrir aux familles et aux enfants un milieu de vie sécuritaire.</p>	<p>3. Réduire le taux de dépendance de l'aide au revenu.</p> <p>4. Mettre en place de structures préventives aux services à l'enfance et à la famille.</p>	<p>3. Taux de réduction des ménages bénéficiant de l'aide au revenu.</p> <p>4. Nombre de structures mises en place.</p>
La gestion des affaires des particuliers	Respecter les obligations et les normes de services stipulées dans la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens	Réduire le nombre de plaintes liées aux non-respects des normes et des obligations	Taux de réduction du nombre de plaintes liées au non-respect des normes et obligations

Tableau 2.3 : Indicateurs de rendement – Les terres

LES TERRES			
<i>Les Premières Nations et les Inuits tirent profit de leurs terres, de leurs ressources et de leur environnement de façon durable</i>			
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Gestion des terres des Premières Nations	Encourager les Premières Nations à exercer un plein pouvoir sur les terres, les ressources de l'environnement et à gérer leurs ressources pétrolières et gazières en vertu de la Loi sur la gestion du pétrole et du	Aider les Premières Nations à adhérer au régime de gestion des terres et aux dispositions de la <i>Loi sur la gestion du pétrole et du gaz et des fonds</i>	1. Nombre de Premières Nations ayant nouvellement adhéré au régime de gestion des terres.
Gestion du pétrole et du gaz des Premières Nations			2. Nombre de Premières Nations ayant nouvellement adhéré aux dispositions

	gaz des fonds des Premières Nations.	<i>des Premières Nations.</i>	de la <i>Loi sur la gestion du pétrole et du gaz et des fonds des Premières Nations.</i>
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Détermination des droits fonciers des réserves	Convertir des terres en réserves, conformément aux obligations juridiques.	Signer et des arrêtés ministériels et des décrets portant sur l'ajout des terres aux réserves qui respectent les normes de services établies	Nombre d'arrêtés ministériels et de décrets signés, qui respectent les normes de services établies.

Tableau 2.4 : Indicateurs de rendement – L'économie

L'ÉCONOMIE			
<i>Bien-être et prospérité économique des Premières Nations, des Inuits et des Métis</i>			
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Le développement des entreprises individuelles et communautaires	Encourager l'autonomie chez les travailleurs autochtones par l'entrepreneuriat.	Accroître l'autonomie en offrant du soutien à la création et à la gestion des entreprises individuelles et communautaires	1. Somme investie pour le soutien à la création d'entreprises. 2. Nombre de structures mises en place pour le soutien à la création d'entreprises. 3. Pourcentage des travailleurs

			autonomes autochtones.
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
L'investissement communautaire	1. Établir des relations de coopération entre les Inuits, les Métis, les Premières Nations et les entreprises autochtones en matière d'approvisionnement	1. Accroître le recours à la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.	1. Nombre d'entreprises autochtones nouvellement inscrites à la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
L'infrastructure communautaire	<p>1. Améliorer l'infrastructure pour l'eau et les eaux usées.</p> <p>2. Renforcer les infrastructures scolaires, particulièrement dans les domaines de la santé et de la sécurité.</p> <p>3. Assurer la disponibilité de logements en bon état.</p>	<p>1. Diminuer les systèmes d'approvisionnement en eau présentant un risque élevé</p> <p>2. Mettre en place des infrastructures scolaires dont les conditions (matérielles et structurelles) sont bonnes ou supérieures à ce qu'elles étaient.</p> <p>3. Amélioration de l'état des logements.</p>	<p>1. Taux de diminution des systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées présentant un risque élevé.</p> <p>2. Nombre d'infrastructures mises en place dont les conditions ont été améliorées.</p> <p>3. Pourcentage de logements considérés comme étant en bon état.</p>

Tableau 2.5 : Indicateur de rendement – Le Nord

LE NORD			
<i>Les peuples du Nord sont autonomes, en bonne santé, qualifiés et vivent au sein des collectivités prospères</i>			
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
La gouvernance dans le Nord	Transférer les responsabilités liées à la gestion des terres et des ressources au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest.	Conclure des ententes de principes d'ici ____ (date)	Nombre d'étapes franchies parmi les cinq étapes du transfert des responsabilités : protocole d'entente, entente de principe, entente définitive, adoption d'une loi et mise en oeuvre.
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Des collectivités nordiques en santé	<p>1. Rendre plus accessibles aux collectivités du Nord les denrées périssables, les aliments nutritifs et autres aliments essentiels.</p> <p>2. Assurer un environnement plus sain aux résidents du Nord</p>	<p>1. Réduire l'écart moyen entre le coût des denrées pour les résidents du Nord et ceux des villes du Sud.</p> <p>2. Diminuer de X% la concentration des agents contaminants dans la faune du Nord et dans les populations du Nord</p>	<p>1. Pourcentage de réduction de l'écart moyen entre les coûts au Nord et ceux au Sud.</p> <p>2. Taux de diminution des agents contaminants.</p>
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Les terres et les ressources du Nord	<p>1. Offrir un contexte favorable à l'exploitation des ressources minérales et minières.</p> <p>2. Gérer les sites contaminés de manière à générer des retombées économiques pour le Nord et à promouvoir la santé publique et</p>	<p>1. D'ici ____ (date), augmenter de X% les dépenses totales du Canada, affectées à la prospection minérale et à la mise en valeur des gisements dans les Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut.</p> <p>2. Augmenter le nombre de collectivités qui prennent des mesures pour intégrer à leur planification de projets, la gestion des risques associés au</p>	<p>1. Pourcentage des dépenses totales du Canada, affectées à la prospection minérale et à la mise en valeur des gisements dans les Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut.</p> <p>2. Nombre de collectivités qui prennent des mesures pour intégrer à leur planification de projets, la gestion des risques associés au changement</p>

	la sécurité de l'environnement.	changement climatique.	climatique.
--	---------------------------------	------------------------	-------------

Tableau 2.6 : Indicateur de rendement – Le bureau de l'interlocuteur fédéral

LE BUREAU DE L'INTERLOCUTEUR FÉDÉRAL			
<i>Bien-être socio-économique des Métis, des Indiens non-inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain</i>			
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Stratégie pour les autochtones vivant en milieu urbain	Promouvoir l'autonomie par la participation à l'économie des autochtones vivant en milieu urbain.	Augmenter de X% le revenu moyen des autochtones vivant en milieu urbain (en soutenant des projets de développement économique des autochtones)	Taux d'augmentation du revenu moyen des autochtones vivant en milieu urbain
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Le développement des capacités organisationnelles des Métis et des Indiens non-inscrits	Augmenter le nombre d'entrepreneurs autochtones en incitant à la création d'entreprises	Augmenter de X% les ressources investies pour le développement des capacités organisationnelles	Pourcentage d'augmentation des ressources investies.
PRIORITÉS	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	CIBLES	INDICATEURS DE RENDEMENT
La gestion des droits des Métis	Assurer la stabilité démocratique des organisations de Métis et d'indiens non-inscrits	Obtenir le respect total des règlements en matière d'élection.	Pourcentage des élections menées conformément aux règlements

Comme nous l'avons évoqué au début de cette partie, nous décrirons dans les lignes à suivre notre vision de la planification intégrée :

➤ **Intégration plan d'affaires/RH**

Au vu des critères susmentionnés, il ne fait aucun doute que la planification du plan d'affaires doit inclure la gestion stratégique des ressources humaines. Cette gestion RH se définit comme l'intégration des stratégies et des systèmes de gestion des ressources humaines en vue de mener à bien la mission et les stratégies d'une entreprise et d'assurer son succès tout en répondant aux besoins du personnel et des autres intervenants¹³.

Selon le guide de la planification intégrée du Secrétariat du conseil du trésor du Canada, l'évaluation des besoins actuels et futurs de l'organisation en ressources humaines commencerait par la planification intégrée. La planification intégrée permet d'établir le cadre de recrutement et de maintenir l'effectif indispensable à l'organisation pour combler ses besoins opérationnels.

La planification RH a trois objectifs :

- Permettre à l'organisation de disposer au bon moment des ressources humaines dont elle a besoin pour mettre en œuvre son plan opérationnel et atteindre ses objectifs;
- Permettre de connaître les tendances environnementales qui ont un impact sur les ressources humaines;
- Permettre de demeurer flexible afin de faire face aux éventuels changements.

La planification (des ressources humaines) s'effectue en cinq étapes :

- **L'examen des objectifs opérationnels**

Il consiste à analyser les priorités gouvernementales ou les nouvelles orientations susceptibles d'avoir un impact sur le mandat du ministère. De plus, l'examen des

¹³ Herman Schwind, Hari Das et Terry Wagar, Human Resource Management: A Strategic Approach (2007)

priorités opérationnelles, des allocations budgétaires, de même que les indicateurs de rendement du ministère sera requis.

- L'analyse de l'environnement

Il s'agira ici d'identifier les facteurs internes et externes qui peuvent avoir un impact sur la capacité du ministère à atteindre ses objectifs. Parmi les facteurs internes, on peut citer le profil, les compétences, les tendances de l'effectif, les changements liés à la structure organisationnelle, à l'exécution des programmes ou à la plate-forme politique ou encore les initiatives pangouvernementales (diversité et équité en emploi, langues officielles, apprentissage, perfectionnement, valeurs et éthique, mieux-être en milieu de travail). Pour ce qui est des facteurs externes, on pourrait citer les tendances du marché du travail, la conjoncture économique, les modifications législatives ou les progrès technologiques.

Soulignons qu'il existe divers outils dont on peut se servir pour effectuer une analyse environnementale :

➤ Les outils d'analyse de l'environnement

Un outil intéressant, qui aiderait les décideurs dans la prise de décision, à augmenter la collaboration entre les secteurs, à réduire les incertitudes et à prendre ainsi rapidement des décisions éclairées serait la veille environnementale. Il existe plusieurs façons de procéder à la veille environnementale, mais les plus adaptées à la planification sont le benchmarking et l'analyse SWOT.

- Littéralement traduit, le benchmarking signifie « *s'améliorer en apprenant des autres* ». C'est une méthode par laquelle les organisations améliorent leurs performances en adoptant les meilleures pratiques suite à l'apprentissage et au partage d'informations. Par cette procédure, une organisation se compare à d'autres organisations et tire des leçons de cette comparaison pour introduire des changements dans son mode de gestion; ceci, dans le but d'accroître ses performances.

Si nous devons adopter le benchmarking uniquement à l'étape de l'élaboration du plan d'affaires et dans l'optique d'améliorer celui de 2010-2011 du MAINC, nous irons chercher des bonnes pratiques auprès :

- a. Du Ministère des Pêches et Océans, Gardes Côtières du Canada (plan d'affaires 2010-2013) comme le fait de 1) Mettre en exergue les engagements pris pour l'année d'exercice et y associer les responsables à chaque niveau. 2) Concevoir une stratégie de communication interne qui assurerait une approche uniforme à l'échelle nationale ; ceci, dans le but d'établir un lien solide entre les employés et faciliter ainsi les échanges lors du processus de planification. 3) Établir l'adéquation des recommandations du vérificateur général et la transition vers les engagements du plan d'affaires ;
 - b. De Santé Canada (plan d'affaires 2008-2010) comme le fait de 1) souligner dès les premières pages du plan d'affaires, les progrès réalisés au cours de l'exercice précédent. 2) Relever au niveau de la planification intégrée, l'intégration opérationnelle horizontale des finances, des ressources humaines, de la gestion des technologies de l'information et d'autres instruments d'habilitation du ministère.
- Le SWOT est aussi une sorte d'analyse environnementale (interne et externe) de l'organisation. Elle porte sur les **forces** (Strength) et les **faiblesses** (Weaknesses) dans l'environnement interne, les **opportunités** (Opportunities) et les **menaces** (Threats) en ce qui a trait à l'environnement externe. La **force** est la caractéristique qui met l'organisation en valeur. **L'opportunité** est une situation favorable qui permet à un projet ou à un programme de jouir d'un avantage concurrentiel. **La menace** est une situation externe non favorable à l'évolution du programme. Le MAINC dispose d'une analyse SWOT (voir annexe 2), qui révèle les défis et les risques auxquels le ministère doit faire face. Le plus important risque qui touche tout le Canada est le fait que « les Autochtones et les résidents

du Nord ne jouissent pas de la même qualité de vie que les autres Canadiens¹⁴ ». Cependant, il est à noter que les risques organisationnels propres à AINC sont plus considérables et nous pouvons citer parmi eux :

- L'éventualité pour AINC de ne pas avoir accès à l'information pertinente, homogène, exacte et à jour qui l'aiderait à prendre des décisions éclairées en matière de planification;
- L'éventualité pour AINC de ne pouvoir embaucher et garder en poste suffisamment d'employés qualifiés et représentatifs de la population qu'il sert;
- La potentielle incapacité du ministère de prévenir ou de gérer efficacement les risques juridiques;
- La potentielle incapacité d'élaborer ou d'appliquer à long terme les pratiques qui favorisent la responsabilisation;
- L'éventuelle incapacité de créer des relations solides et harmonieuses avec les collectivités et les organisations autochtones;
- L'éventuelle incapacité de collaboration efficace avec les partenaires fédéraux, provinciaux et territoriaux à l'élaboration des programmes et des politiques;
- La potentielle incapacité d'instaurer et d'appliquer à long terme des systèmes, des pratiques et des modes de gestion essentiels à une mise en œuvre réussie.

Cette analyse environnementale ne révèle pas que les éléments pouvant représenter un risque à la planification. Il est à remarquer qu'elle prend aussi en compte les forces du ministère, parmi lesquelles les efficaces outils de gestion que sont les rapports trimestriels, le plan d'affaires ministériel, la gestion des risques, les mesures de rendement, etc., ainsi que les opportunités comme la jeune population qui constitue la relève de demain, les nouvelles technologies (qui permettent de

¹⁴ Affaires indiennes et du Nord Canada et la Commission canadienne des affaires polaires – Budget des dépenses 2010-2011- Partie III : Rapport sur les plans et Priorités.

briser l'isolation des communautés), l'énorme intérêt du gouvernement canadien pour le Nord, la sécurité, l'éducation et le développement économique; pour ne citer que celles-là. À la lumière de tous ces éléments, nous pouvons affirmer que l'analyse SWOT d'AINC est un important atout à inscrire au registre du travail préliminaire qui a été fait avant l'élaboration du plan d'affaires. En cela, il constitue un point fort dans le processus de planification intégré.

Comme les faiblesses et les forces du plan d'affaires 2010-2011 du MAINC en ce qui a trait à l'analyse environnementale viennent d'être évoquées, il nous semble judicieux de mentionner ici que l'évaluation du plan d'affaires ne se fait pas qu'à ce niveau. Nous ferons donc cas des autres aspects dans la dernière partie du rapport, c'est-à-dire dans nos recommandations.

- L'évaluation des écarts

À cette étape, l'effort sera mis sur l'identification d'une éventuelle pénurie de main d'œuvre qualifiée dans certains groupes professionnels, l'identification d'éventuels besoins en matière de gestion et de planification de la relève.

- La conception du plan

Les principaux besoins en ressources humaines doivent être inclus dans le plan d'affaires ministériel en prenant en compte les limites budgétaires. De plus, la collaboration entre les gestionnaires, les employés et les collaborateurs est requise pour la mise en œuvre du plan.

- La mesure des progrès

Pour se rendre compte des progrès il faut mesurer, surveiller et s'adapter à l'évolution des circonstances. Les mesures de rendement des ressources humaines doivent être conformes aux indicateurs qui figurent dans le cadre de responsabilisation de gestion. De plus, un processus d'examen régulier des modifications et la communication des changements doit être mis sur pieds. Il faudra aussi s'assurer que les résultats des

indicateurs de rendement aident dans la détermination des priorités de l'année financière suivante.

Mais l'intégration des ressources humaines aux activités de programme seule ne suffit pas pour parler de planification intégrée. En plus des ressources humaines, les deux éléments essentiels sans lesquels il serait impossible de prévoir une planification intégrée sont les ressources financières et les technologies de l'information.

S'il est ancré dans les mémoires que « planifier » va de pair avec « budget » et donc avec la gestion des ressources financières, il n'en est pas de même pour la gestion des technologies de l'information qui, pourtant, restent un aspect non négligeable de la planification, car d'elle dépend la disponibilité ou non de la structure appropriée qui faut pour soutenir la planification des ressources financières et ou non financières dans une organisation.

➤ **Intégration plan d'affaires / IT**

Par souci de cohérence, les systèmes d'information et les plans d'affaires doivent avoir le même horizon de planification. Pour qu'un cadre commun de référence existe entre la planification des systèmes d'information et celle du plan d'affaires, les participants à la planification stratégique des activités doivent être impliqués dans la planification des systèmes d'information et vice versa. Les planificateurs en système d'information et ceux en plan d'affaires doivent être au courant des objectifs des uns et des autres. Les études (Das et al., 1991) ont montré que les organisations qui intègrent la gestion des systèmes d'information au plan d'affaires ont une meilleure performance par rapport à celles qui ne le font pas. Une bonne intégration permet de réduire les problèmes liés à la planification des systèmes d'information et d'accroître la contribution des SI dans l'amélioration de la performance organisationnelle (Teo et King, 1996). Pour faciliter l'intégration en planification, les compétences organisationnelles sont beaucoup plus importantes que les techniques. En général, les principales causes de la non-intégration des systèmes

d'information au plan d'affaires sont l'absence de mission, d'objectifs, de priorités claires et stables, le manque de communication, le fait que la gestion des systèmes d'information ne fasse pas partie du processus de planification du plan d'affaires et les attentes non réalistes. Dans le cadre du MAINC, la mission, les objectifs et les priorités sont bien définis; il existe une plus ou moins bonne communication entre plusieurs départements mais il est à remarquer qu'il n'y en a pratiquement pas entre les IT/IM et l'unité responsable d'élaboration du plan d'affaires.

➤ **Intégration plan d'affaires/Ressources financières**

La majorité des activités devant concourir à la réalisation des priorités ministérielles, doivent s'inscrire dans un questionnement large de rentabilité. Il convient de se demander si la rentabilité et la viabilité des projets sont définies dans le volet financier du plan d'affaires.

Il importe que les planificateurs et ou analystes financiers soient impliqués dans le processus d'élaboration du plan d'affaires d'une part et de l'autre, que l'équipe responsable de l'élaboration du plan d'affaires soient informée que la marge de manœuvre dont elle dispose en matière de budget pendant qu'elle met en œuvre le plan d'affaires. Ceci nécessite donc une étroite collaboration entre le secteur des finances et le celui de la Planification Stratégique et des Priorités.

VI. RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'analyse SWOT constitue un véritable atout pour l'élaboration du plan d'affaires. Toutefois, elle ne devrait pas être statique. Étant donné que l'environnement change de manière imprévisible, il serait souhaitable de procéder de manière régulière au renouvellement de cette analyse afin de minimiser les risques et de pouvoir saisir les opportunités.

La principale faiblesse du plan d'affaires 2010-2011 du MAINC est le manque d'indicateurs de rendement et de cibles pour mesurer concrètement les progrès réalisés ou non. Aussi, il est difficile d'identifier les dates de mise en œuvre et d'achèvement de certaines activités

Recommandation 1 :

Que des indicateurs soient définis pour mesurer chaque activité de programme. De même, les cibles à court et à moyen terme doivent être spécifiées de manière à mesurer de façon précise les progrès réalisés

La difficulté majeure d'avoir un plan d'affaires intégré pourrait résider dans les pratiques de travail en silo. Ce genre de pratique occasionne souvent une répétition considérable des efforts et les plans faits par les divers secteurs d'activité ne vont pas forcément dans le même sens.

Recommandation 2

Que les équipes pensent à établir une collaboration étroite entre les ressources humaines, les ressources financières, les IM/IT et la direction de la planification stratégique et des priorités. Pour favoriser la collaboration verticale, la planification devrait être assurée par une équipe de personnes assurant la

planification dans chacune de ces unités.

Recommandation 3

Que le ministère pense à inclure les analystes de la planification dans le processus d'élaboration des priorités ministérielles car ils sont à même de savoir si certaines priorités sont réalisables ou pas.

Le taux de roulement élevé dans divers secteurs, principalement dans les ressources humaines, ne favorise pas la mise en place d'une planification intégrée. Si un employé travaillant sur un dossier quitte son emploi pour quelque raison que ce soit, il est important que son successeur puisse continuer le travail et finaliser le dossier sans difficulté majeure.

Recommandation 4 :

Que le ministère établisse une liste (ou un processus) de priorisation des dossiers. Autrement dit, lorsqu'un employé quitte son unité, un ancien collègue ou nouvel employé devrait pouvoir reprendre systématiquement les dossiers prioritaires qu'il a laissés en suspens et les finaliser.

Recommandation 5 :

Que le ministère prévoit un plan de relève permettant le transfert adéquat des connaissances entre les employés chevronnés et les nouveaux employés dans le but d'anticiper les départs à la retraite.

L'élaboration d'un plan d'affaires est un exercice de longue haleine. En effet, au niveau sectoriel, les objectifs ne sont pas les mêmes dans tous les secteurs. Comme les programmes diffèrent d'un secteur à l'autre et que le cycle de planification n'est pas souvent le même pour tous les programmes, il est nécessaire d'avoir un modèle de planification (procédures et tâches) qui facilitera le travail et servira de guide pour les différents secteurs.

Recommandation 6 :

Que le ministère se dote d'un gabarit expliquant la marche à suivre dans le cadre de la réalisation du plan d'affaires pour chacun des secteurs. Le contenu sera alors adapté selon les réalités de chaque secteur et cela permettra d'avoir un modèle uniforme pour le plan d'affaires ministériel.

À côté de ces recommandations, nous proposons une stratégie d'élaboration du plan d'affaires qui contribuerait à intégrer et faciliter la production des rapports trimestriels. Ce processus se déroule en dix étapes essentielles :

- 1) Définir les priorités ministérielles ;

- 2) Scanner l'environnement ;
- 3) Anticiper les risques et proposer des stratégies de rechange lorsque les menaces deviennent réelles ;
- 4) Établir une étroite collaboration entre les finances, les ressources humaines, l'équipe de gestion des systèmes d'information, l'équipe de planification ;
- 5) Définir des indicateurs de rendement mesurables ;
- 6) Fixer les cibles ;
- 7) Élaborer le plan d'affaires ;
- 8) Mettre en place les activités devant mener à l'atteinte des objectifs ;
- 9) À l'aide d'un outil de gestion à l'instar du tableau de bord de gestion, identifier les cibles atteintes et celles qui ne le sont pas ;
- 10) Produire le rapport trimestriel.

BIBLIOGRAPHIE :

Ouvrages et rapports

ALBARELLO, Luc et autres (1995). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Armand Colin, 179 p.

VOYER, Pierre (2008). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^e éd., Presses de l'université du Québec, 446 p.

BARZUN, Jacques & Henry F. GRAFF (1992). *The modern Researcher*, 5e éd., Wadsworth, Thomson learning, 409 p.

BERNIER, Luc et Guy LACHAPELLE (1998). « L'étude des politiques gouvernementales », dans Manon Tremblay (dir.), *Les politiques publiques canadiennes*, Les presses de l'Université du Québec, 314 p.

AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA ET COMMISSION CANADIENNE DES AFFAIRES POLAIRES (2011), *Rapport sur les plans et priorités 2010-2011*, Gouvernement du Canada, Gatineau, 52p.

AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA (2010), *Plan d'affaires 2010-2011*, Gouvernement du Canada, 42p.

CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2008), *Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités dans la fonction publique fédérale* (2008), Gouvernement du Canada, 46 p.

CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1998). *Méthodes d'évaluation des programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes*, Troisième édition, 155 p.

JONES, Russel A. (2000). *Méthodes de recherche en sciences humaines*, Paris, De Boeck Université, 332 p.

KNOEPFEL, Peter et autres (2006). *Analyse et pilotage des politiques publiques* (2^e édition), Zurich/Chur, Verlag Ruediger, 387 p.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves ST-ARNAUD (2003). *Profession : consultant*, 4^e éd., Montréal, Gaëtan Morin, 333 p.

MAZOUZ, Bachir et autres (2008). *La gestion intégrée par résultats*, Québec ville, Presses de l'Université du Québec, 440 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC, Guide sur les indicateurs (2003), Gouvernement du Québec, 46p.

SYLVAIN, Francine (2006). *Guide de présentation des citations et des références bibliographiques*, 2^e éd., Québec, ÉNAP, 39 p.

Sites Internet

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2007). *Guide de la planification intégrée*, [en ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/gui/plann-fra.asp> (consulté le 03 mai 2011).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats*, [en ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218§ion=text> (page consultée le 15 avril 2011).

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Cadre de responsabilisation de gestion du Conseil du Trésor*, [en ligne], <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-erg/documents/booklet-livret/booklet-livret-fra.asp> (page consultée le 18 juin 2011)

BAIRD, John (2008). *Environnement Canada 2008-2009 : Rapport sur les plans et les priorités*, Environnement Canada, 116 p. <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2008-2009/inst/doe/doe-fra.pdf> (page consultée le 26 mai 2011)

SANTÉ CANADA (2008), Plan d'activités triennal 2008-2010, [en ligne], http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/radiation/fpt-radprotect/2008_2010-plan-fra.php (page consulté le 30 avril 2011).

Articles

BRYSON, M. John (1998), « *A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations* », Long Range Planning, Vol. 21, No.1, pp. 73-81.

TEO, S.H. Thompson, ANG, S.K. James (1998), « *Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans* », International Journal of Information Management, Vol 19 (1999), pp. 173-185.

ANNEXES

Annexe 1 : Architecture des activités de programme

Architecture des activités de programme d'Affaires indiennes et du Nord Canada

Le gouvernement

Bonne gouvernance et relations de coopération pour les Premières nations, les Inuits et les résidents du Nord

La gouvernance et les institutions gouvernementales

Soutien aux gouvernements
Institutions gouvernementales

Les relations de coopération

Négociations des revendications et de l'autonomie gouvernementale
Commissions d'étude des traités
Tables de discussion sur les traités
Relations avec les Inuits
Consultation et engagement

Le règlement des revendications

Revendications particulières
Revendications spéciales
Revendications globales

Les gens

Bien-être des personnes et des familles au sein des Premières nations et des collectivités inuites

L'éducation

Enseignement élémentaire et secondaire
Services d'instruction élémentaire et secondaire
Services complémentaires à l'éducation élémentaire et secondaire
Premières nations sur Rescol
Initiative de réforme de l'éducation des Premières nations

Stratégie d'emploi pour les jeunes Inuits et les Premières nations

Accords en matière d'éducation

Enseignement spécial

Enseignement postsecondaire

Aide aux étudiants de niveau postsecondaire
Programmes d'études postsecondaires

Centres d'éducation culturels

Le développement social

Aide au revenu

Besoins essentiels et spéciaux
Formation et soutien préalables à l'emploi

Services d'aide à l'enfance et à la famille des Premières nations

Aide à la vie autonome

Prévention de la violence familiale

Réinvestissement de la Prestation nationale pour les enfants

Initiatives en matière de capacités familiales

Initiatives en matière de capacités familiales

La gestion des affaires des particuliers

Inscription et appartenance

Gestion des argents

Gestion fiduciaire

Annuités découlant des traités

Convention relative aux pensionnats autochtones

Paiements d'expérience commune

Processus d'évaluation indépendant

Cadre de règlement national

Commémoration

Les terres

Les Premières nations et les Inuits tirent profit de leurs terres, de leurs ressources et de leur environnement de façon durable

La gestion des terres, des ressources et de l'environnement par les Premières nations

Gestion des terres des Premières nations

Gestion du pétrole et du gaz des Premières nations

Une administration fédérale responsable

Gestion des terres et des ressources

Création des intérêts juridiques dans les terres de réserve

Enregistrement des intérêts juridiques dans les terres de réserve

Développement des capacités de gestion des terres et des ressources

Gestion du pétrole et du gaz

Gestion environnementale

Aide à la gestion des urgences

Sites contaminés dans les réserves

Viabilité de l'environnement

La certitude en matière de titres fonciers et d'accès aux ressources

Détermination des droits fonciers des réserves

Transferts des terres visées par les revendications globales

Ajouts aux réserves

L'économie

Bien-être et prospérité économiques des Premières nations, des Inuits et des Métis

Le développement des entreprises individuelles et communautaires

Entreprises viables

Accès à l'équité

Services professionnels et courtage

Institutions de financement des entreprises

Opérations en établissement

Accès aux capitaux destinés au développement

L'investissement communautaire

Stratégies économiques communautaires

Repérage des possibilités économiques communautaires

Partenariats communautaires et sociétés de commerce

Capacité institutionnelle

économique communautaire

Organismes de développement économique communautaire

Services de soutien communautaire

Services de soutien communautaire

L'infrastructure communautaire

Infrastructure pour l'eau et les eaux usées

Installations d'enseignement

Logement

Matériel et installations communautaires

Énergies renouvelables et efficacité énergétique

Le Nord

Les peuples du Nord sont autonomes, en bonne santé, qualifiés et vivent au sein de collectivités prospères

La gouvernance dans le Nord

Développement politique et relations gouvernementales

Liaison circumpolaire

Des collectivités nordiques en santé

Services hospitaliers et médicaux

Aliments-poste

Programme de lutte contre les contaminants dans le Nord

Les terres et les ressources du Nord

Pétrole et gaz

Mines et minéraux

Gestion des terres, de l'eau et de l'environnement

Lois, politiques et planification relatives aux ressources du Nord

Sites contaminés

Sciences nordiques

Changement climatique

L'économie du Nord

Développement économique régional

Innovation et partenariats

Le Bureau de l'interlocuteur fédéral

Bien-être socioéconomique des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain

La stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain

Le développement des capacités organisationnelles des Métis et des Indiens non inscrits

La gestion des droits des Métis

Services internes

Un ministère qui est géré et fonctionne de manière efficace et responsable, de façon à favoriser l'atteinte de ses résultats stratégiques

- Soutien à la gouvernance et à la gestion (Gestion et surveillance, Communications, Services juridiques)
- Services de gestion des ressources (Gestion des ressources humaines, Gestion financière, Gestion de l'information, Technologies de l'information, Voyages et autres services administratifs)
- Services de gestion des biens (Biens immobiliers, Matériel, Acquisitions)

Annexe 2 : Analyse SWOT

INTERNAL	STRENGTHS	WEAKNESSES
MANAGEMENT	<i>Human Resources</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Some efficiencies gained in staffing processes (pools, fast-tracking) • Corporate and sector HR Plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Short of Aboriginal target (28.5% of employees identify as Aboriginal) • Loss of corporate memory • Need to market INAC as a workplace • Slow hiring processes • Difficulty in moving between HQ and Regions • Shortage in key occupational categories (PE, FI, Audit)
	<i>Financial</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunity for re-framing financial approaches through implementation of PTP • Plan in place to strengthen accountability by implementing: <ul style="list-style-type: none"> • Policy on Internal Control • Transfer Payment Policy • Procurement & Contracting Management Framework • Financial Management Advisory model • 2.5% accountability exercise • Some level of flexibility to re-allocate Internally 	<ul style="list-style-type: none"> • CEAP coming to an end • Growing financial pressures (2% cap) • Chronic re-allocation to fund social and education programs • Challenge in focusing internal re-allocation discussion against priorities discussion • Federal Budget Restraint Measures (travel cap, absorption of salary awards, operating votes cap)
	<i>Information, Tools and Processes</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • New management tools (Quarterly reporting, CBP, CRP) • New/emerging systems (IFS/BDS) • New survey strategies in development • Strengthened audit and evaluation functions, including Committees with external members • Tripartite arrangements • Use of web-based, social networking tools, opportunity to further harness new technologies 	<ul style="list-style-type: none"> • Poor MAF ratings – last quartile of departments • Follow-up report by OAG (spring 2011) on previous INAC audits • <i>Indian Act</i> • Reliance on incomplete data • Number, structure of MCs, TB authorities • Lack of integrated planning and reporting • PAA – lack of corporate identification, stability • Aging IT systems, new demands on Indian Registry
PROGRAMS	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunity for grants and contributions reform to improve: <ul style="list-style-type: none"> • Flexibility, responsiveness to communities (CDF) • Accountability (PTP) • Risk management (PTP) • Performance measurement (PTP, MRRS, PM Strats) • Partnerships / tripartite arrangements (education, social development, negotiations) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of strategic focus • Horizontality / tendency for sectors to work in silos • Community capacity • Lack of performance data, weak PMF • Reporting burden • Need to re-think/update policy approaches to s. 35

	<ul style="list-style-type: none"> • New tools (CDF, PTP, PM Strats) • New Special Representative on Reporting Burden 	
POLICY AND PARTNERSHIPS	<ul style="list-style-type: none"> • Policy agendas in place and highlighted in Government's agenda • Good internal policy review processes • Effective use of interdepartmental processes to advance INAC policies 	<ul style="list-style-type: none"> • Need for medium- and longer-term vision and direction • Siloed approach to policy and partnerships • Mixed credibility with OGDs, central agencies

EXTERNAL	OPPORTUNITIES	THREATS
Target populations (individuals, communities)	<ul style="list-style-type: none"> • Young population, labour force of the future • Profile on addressing issues of violence against women (Sisters in Spirit) • Emerging leadership • Increasing economic potential of lands, communities, individuals (e.g., opening up of North) • Recent/new infrastructure investments • Potential for new technologies to benefit isolated and remote communities • Growing interest in urban Aboriginal issues 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuing social and economic gap between Aboriginal and non-Aboriginal people and communities • Growing gap in CWB between communities and between Regions • Growing pressures for programs for seniors • Challenge in making distinctions between Aboriginal populations in policies and programs • Urbanization – jurisdictional complexities • Additional infrastructure investment ending • Vulnerability of communities to natural disasters
Aboriginal / Northern Institutions / Organizations	<ul style="list-style-type: none"> • Momentum/expectations created through Residential Schools Settlement Agreement, Apology, TRC, Olympics • Opportunities to work with regional and local organizations • Emerging institutions and professional organizations • Establishment of CanNor 	<ul style="list-style-type: none"> • Mixed success of institutions • Capacity issues within organizations (small organizations without a professional public service) • Expectations for endorsement and implementation of UNDRIP
Government of Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Strong interest in the North, safety, education and economic development 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal restraint / cuts to programs • Challenges of minority governments
Other Government Departments	<ul style="list-style-type: none"> • Some increased co-operation among Government departments • Discussions around renewal of Aboriginal Horizontal Framework • Opportunity for INAC to take a leadership role 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendency for departments to work in silos • Mixed credibility of INAC within OGDs, central agencies • Impact of OGD policy directions on INAC
Courts	<ul style="list-style-type: none"> • Progress in resolving outstanding specific claims • Opportunity to use court decisions as drivers for change • Proactive management of litigation inventory • New guiding principles and directives on 	<ul style="list-style-type: none"> • Changes driven by courts • Policy gaps – approaches on Aboriginal rights/title, consultation & accommodation, distinctions/discrimination, treaty implementation, comparability in social programs

	consultation and accommodation	<ul style="list-style-type: none"> • Complaints before quasi-judicial bodies • Class actions (e.g., childhood experiences)
Provincial / Territorial Governments	<ul style="list-style-type: none"> • Growing interest in Aboriginal issues, tripartite arrangements (education, CFS, claims) • Recent commitment to improved Aboriginal education • Changing federal role as comp claims concluded 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk of increased disparities and inequities across Regions • Stalled devolution in NWT, Nunavut • Jurisdictional confusion / challenges
Private Sector	<ul style="list-style-type: none"> • New legislation (FNCIDA, FNOGMMA) • Growing interest in Aboriginal communities / the North, especially resource development • Potential for greater investment by private sector • Growing Corporate Social Responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Outstanding claims • <i>Indian Act</i> – barriers to private sector investment • Uncertainty around Aboriginal rights and title, consultation & accommodation • Environmental impacts of natural resources exploitation, especially in the North
International	<ul style="list-style-type: none"> • Increased cooperation with natural allies (e.g., MOU with US) • Circumpolar co-operation • Opportunity to promote Canadian interests, policies, knowledge • Opportunity to learn from international practices • Investments in Northern science and technology, CHARS 	<ul style="list-style-type: none"> • Rights-based focus of international agenda • Contested sovereignty in the North

Document réalisé par DITTBERNEC au sein de l'organisation.

Annexe 3: Liste des acronymes

AFN – Assembly of First Nations

BDS – Business Decision Support (formerly Enterprise Data Warehouse)

CBP – Corporate Business Plan

CDF – Community Development Framework

CEAP – Canadian Economic Action Plan

CFS – Child and Family Services

CHARS – Canadian High Arctic Research Station

CHRA – Canadian Human Rights Act

CRP – Corporate Risk Profile

CWB – Community Well-Being index

FMA – Financial Management Advisor

FNCIDA – First Nations Commercial and Industrial Development Act

FNOGMMA – First Nations Oil and Gas Moneys Management Act

IFS – Integrated Financial System

MRP – Matrimonial Real Property

MRRS – Management, Resources and Results Structure Policy

OGDs – Other Government Departments

PAA – Program Activity Architecture

PMF – Performance Measurement Framework

PM Strats – Performance Measurement Strategies

PTP – Policy on Transfer Payments

TRC – Truth and Reconciliation Commission

UNDRIP – United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples

IT – Information technology

IM – Information management

OFI – Office of the Federal Interlocutor (Bureau de l'Interlocuteur Fédéral)

LED – Land and Economy (Terre et Économie)

PN – Premières Nations

DPSP- Direction de la planification stratégique et des priorités

AINC – Affaires indiennes et du Nord Canada

MAINC – Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada

SI – Système d’information

CMR - Cadre de mesure de rendement

SGRR – Structure de gestion des ressources et des résultats

RPP – Rapport sur les plans et priorités

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Activités et échéanciers

Tableau 2.1: Indicateurs de rendement – Le gouvernement

Tableau 2.2: Indicateurs de rendement – Les gens

Tableau 2.3: Indicateurs de rendement – Les terres

Tableau 2.4: Indicateurs de rendement – L’économie

Tableau 2.5: Indicateurs de rendement – Le Nord

Tableau 2.6: Indicateurs de rendement – Le bureau de l’interlocuteur fédéral