

STA  
1749

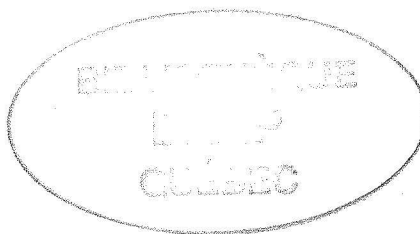
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**RÉALISATION D'UN PROTOTYPE DE TABLEAU DE BORD SUR LE  
« PLAN DE DÉVELOPPEMENT » AU MAINC – RÉGION DU QUÉBEC**

Par

Dabiré Kusiélé Dèr Raphaël

RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ÉNA  
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE  
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE  
« OPTION B »  
(MESURE ET ÉVALUATION DE L'INTERVENTION PUBLIQUE)



ÉNAP - QUÉBEC

JANVIER 2003

## JE REMERCIE....

Mon regretté père, KUSIÉLÉ SOMDA Tuosèw Jean Cyprien, et ma mère ZAGHÈ DABIRÉ Kûubèbâwyâ Georgette Marie, pour la vie - don de Dieu - et la foi qu'ils m'ont transmises, et pour la prime éducation qu'ils m'ont donnée. Je demeure reconnaissant envers ma mère qui, à plus de 80 ans et malade, a accepté que je parte dans un pays lointain, pour une longue durée.

Mon évêque, Mgr KPIÈLÈ SOMÉ Jean Baptiste. Pour la 2<sup>ème</sup> fois depuis mon ordination comme prêtre, il m'a accordé le temps et les moyens pour une formation universitaire.

Abbé GBAANÈ DABIRÉ Constantin qui, pendant ses congés d'été 2000, et avec l'aide du père Marc BOUCHARD, a introduit auprès des autorités de l'archidiocèse de Québec une demande pour que je sois accueilli pour 2 ans d'études. Merci au père M. BOUCHARD pour cela et pour sa délicatesse envers moi pendant mon séjour à l'archevêché. Merci au père Roger CHABOT qui, après avoir facilité les communications préparatoires à ma venue, m'a accueilli et considéré avec une attention inlassable comme un frère et un ami.

Mgr Maurice COUTURE, archevêque émérite de Québec, Mgr Jean Pierre BLAIS et tous les responsables diocésains qui ont pris part à la décision de m'accueillir à l'archevêché pour le temps de mes études. Merci au regretté Mgr Jean Marie FORTIER qui à mon endroit s'est montré un père attentif et plein de bonté. Outre son attention quotidienne, je dois mentionner son aide financière sans laquelle je n'aurais pas pu finir mes études à l'ÉNAP.

Les résidents et résidentes de l'archevêché et du presbytère de la Basilique Notre Dame de Québec, pour leur accueil, confiance et bienveillance. Merci aux 2 Sœurs dominicaines (Annette et Marielle), à tout le personnel employé (cuisine, conciergerie, chambres) pour leur généreux service dont j'ai bénéficié quotidiennement durant mon séjour à l'archevêché.

Reçu le 5 fév. 03 - ENAP - Qué.



Mr. Pierre DUCHARME, coordonnateur des études, qui a fait preuve d'une grande attention à mon endroit, Maria DAME responsable des stages, et tous les professeurs rencontrés à l'ÉNAP dans le cadre de ma formation. Un merci tout particulier à M. Pierre VOYER qui, après nous avoir dispensé le cours sur le tableau de bord de gestion, a accepté de m'encadrer pour mon stage et la rédaction du présent rapport.

La Direction régionale du Québec – MAINC, et particulièrement le Service de la négociation et mise en œuvre des ententes où j'ai fait le stage. Merci à M. Jacques KURTNESS, Directeur de ce Service, à Monique GAGNON ma responsable de formation pratique, à Rose Aimée BOUCHARD pour sa collaboration quotidienne et à Raymonde LETARTE, toutes des personnes bien sympathiques ; à travers elles et toutes les personnes du Service de la négociation, je garde un bon souvenir du cadre de mon stage, la Direction régionale du Québec.

Les nombreuses personnes – confrères prêtres, religieux/ses, parents, ami(e)s – qui, du Burkina Faso et d'ailleurs, m'ont soutenu de mille manières pendant ce temps d'études.

Que Dieu rende aux personnes nommées ou évoquées le centuple de ce qu'elles ont été et fait pour moi, et qu'Il accorde le repos éternel aux défunts.

Avec le soutien d'intercession de Marie ma Sainte Mère, je dis merci à son Fils Jésus et, dans l'Esprit, je rends grâce à Dieu pour ses innombrables bienfaits.

## **TABLE DES MATIÈRES**

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUCTION</b>                                                      | <b>6</b>  |
| <b>CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU MANDAT DE STAGE</b>                         | <b>6</b>  |
| <b>1.1 LE MANDAT TEL QUE DÉTERMINÉ AU DÉBUT DU STAGE</b>                    | <b>6</b>  |
| 1.1.1 Objectifs                                                             | 7         |
| 1.1.2 Fonctions                                                             | 7         |
| 1.1.3 Résultats attendus : produits livrables                               | 7         |
| <b>1.2 MÉTHODE D'EXÉCUTION DU MANDAT</b>                                    | <b>8</b>  |
| 1.2.1 Étude d'opportunité et de faisabilité                                 | 8         |
| 1.2.2 Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs       | 9         |
| 1.2.3 Design des indicateurs sélectionnés                                   | 9         |
| 1.2.4 Construction des autres éléments en vue du tableau de bord            | 10        |
| 1.2.5 Intégration des différentes composantes en un même ensemble           | 10        |
| <b>1.3 QUESTIONS D'ORDRE PRATIQUE</b>                                       | <b>11</b> |
| 1.3.1 Rôles et responsabilités des intervenants                             | 11        |
| 1.3.2 Échéancier                                                            | 12        |
| <b>1.4 LE MANDAT : CE QUI A ÉTÉ FINALEMENT RÉALISÉ</b>                      | <b>12</b> |
| <b>CHAPITRE II : DESCRIPTION DE L'ORGANISATION</b>                          | <b>14</b> |
| <b>2.1 LA PÉRIODE COLONIALE</b>                                             | <b>14</b> |
| <b>2.2 LA PÉRIODE FÉDÉRALE : LES POLITIQUES AUTOCHTONES DU GOUVERNEMENT</b> | <b>15</b> |
| 2.2.1 Continuation de la politique d'assimilation                           | 15        |
| 2.2.2 Poussée des nationalismes autochtones et révision des lois            | 16        |
| 2.2.3 « Rassembler nos forces. Plan d'action du Canada... »                 | 16        |
| <b>2.3 LE MAINC : DIRECTION RÉGIONALE DU QUÉBEC</b>                         | <b>18</b> |
| 2.3.1 Les responsabilités de la Direction régionale du Québec               | 18        |
| 2.3.2 Organigramme de la Direction régionale du Québec                      | 20        |
| <b>2.4 COMMENT L'IDÉE EST-ELLE VENUE DE CONSTRUIRE UN TBG ?</b>             | <b>21</b> |
| 2.4.1 Le plan de développement organisationnel                              | 21        |
| 2.4.2 Le développement social                                               | 23        |
| 2.4.3 Les raisons d'un tableau de bord à la Direction régionale             | 23        |
| <b>CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL</b>                                      | <b>24</b> |
| <b>3.1 LE TABLEAU DE BORD : DÉFINITION ET CONCEPTS-CLÉS</b>                 | <b>24</b> |
| 3.1.1 Notre essai de définition                                             | 24        |
| 3.1.2 La définition de P. Voyer                                             | 25        |
| 3.1.3 Le concept d'indicateur                                               | 25        |
| 3.1.4 Le concept de performance                                             | 27        |
| <b>3.2 LES RAISONS D'UTILISATION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION</b>          | <b>28</b> |
| 3.2.1 Justification du tableau de bord de gestion                           | 28        |
| 3.2.2 À quoi peut servir un tableau de bord ?                               | 30        |

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CHAPITRE IV : ÉTAPES DE RÉALISATION ET ÉLÉMENTS</b>                                                            |            |
| <b>CONSTITUTIFS DU TABLEAU DE BORD DE GESTION</b>                                                                 | <b>31</b>  |
| <b>4.1 ÉTAPE 1 : ORGANISATION DU PROJET : ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ</b>                                                 | <b>31</b>  |
| 4.1.1 Contenus didactiques de l'étape 1                                                                           | 31         |
| 4.1.2 Démarche et outils utilisés à l'étape 1                                                                     | 33         |
| 4.1.3 Résultats concernant l'opportunité et la faisabilité d'un tableau de bord                                   | 34         |
| <b>4.2 ÉTAPE 2 : IDENTIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DE GESTION</b>                                                 |            |
| <b>ET DES INDICATEURS</b>                                                                                         | <b>37</b>  |
| 4.2.1 Contenus didactiques de l'étape 2                                                                           | 37         |
| 4.2.2 Notre démarche de stage, outils utilisés et résultats obtenus                                               | 41         |
| <b>4.3 ÉTAPE 3 : LE DESIGN DES INDICATEURS SÉLECTIONNÉS</b>                                                       | <b>47</b>  |
| 4.3.1 Contenus didactiques de l'étape 3                                                                           | 47         |
| 4.3.2 Notre démarche de stage et résultats obtenus                                                                | 51         |
| <b>4.4 ÉTAPE 4 : INFORMATISATION DU TBG (CONTENUS DIDACTIQUES)</b>                                                | <b>66</b>  |
| 4.4.1 Faire le design de la structure du SID                                                                      | 66         |
| 4.4.2 Choisir des équipements et des logiciels                                                                    | 66         |
| 4.4.3 Étudier les systèmes existants                                                                              | 66         |
| 4.4.4 Réaliser le tableau de bord                                                                                 | 66         |
| 4.4.5 Tester et installer le prototype au site pilote                                                             | 66         |
| <b>4.5 ÉTAPE 5 : MISE EN ŒUVRE DU TABLEAU DE BORD</b>                                                             | <b>67</b>  |
| 4.5.1 Contenus didactiques de l'étape 5                                                                           | 67         |
| 4.5.2 Recommandations                                                                                             | 69         |
| <b>CONCLUSION</b>                                                                                                 | <b>72</b>  |
| <b>ANNEXE 1 : Grille utilisée pour la codification des documents</b><br>Elaborés par les communautés autochtones. | <b>73</b>  |
| <b>ANNEXE 2 : Pages ventilées</b>                                                                                 | <b>78</b>  |
| <b>ANNEXE 3 : Listes détaillées (bases de données)</b>                                                            | <b>96</b>  |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>                                                                                              | <b>102</b> |

## **INTRODUCTION.**

Dans le cadre des études entreprises à l'ÉNAP en évaluation de programmes et suivant notre propre option pour un stage pratique au lieu d'un mémoire, nous avons effectué ce stage au Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada, Direction régionale du Québec. Le présent document constitue le rapport de stage exigé par l'ÉNAP. Il se compose de 4 parties : la présentation du mandat (I), la description de l'organisation où nous avons vécu le stage (II), le cadre conceptuel du tableau de bord de gestion (III), les étapes de réalisation et les éléments constitutifs du tableau de bord (IV).

### **CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU MANDAT.**

En attendant le chapitre suivant pour la description de l'organisation – le Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada, Direction régionale du Québec – il nous faut mentionner que nous y avons été accueilli par le service de la négociation et de la mise en œuvre des ententes. Notre mandante et responsable de formation pratique se nomme Monique Gagnon, Négociatrice principale. Nous avons travaillé sous la supervision de M. Pierre Voyer, professeur à l'ÉNAP. Dans ce chapitre, après la présentation du mandat (1.1) nous ferons état de la méthode que nous prévoyions employer pour nous en acquitter (1.2), des responsabilités respectives des intervenants et de l'échéancier que nous nous étions fixé (1.3) et de ce qui a été vécu dans les faits (1.4).

#### **1.1. LE MANDAT TEL QUE DÉTERMINÉ AU DÉBUT DU STAGE.**

Dans le contexte général de gestion par résultats qui prévaut au Canada, la Direction régionale du Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC), animée du souci d'une gestion rigoureuse et efficace, envisage la construction d'un tableau de bord. Le mandat qui nous a été confié s'inscrit dans le cadre de ce projet de tableau de bord ; il s'agit d'identifier des indicateurs de performance et de les organiser en fiches-indicateurs, selon la méthode de P. Voyer. Ce mandat peut se traduire dans les termes suivants :



### **1.1.1 Objectif.**

Explorer et proposer des indicateurs d'atteinte des objectifs, qui seraient utilisables pour l'évaluation, d'une part des plans de développement organisationnel, d'autre part des programmes du domaine social initiés par et/ou pour les Premières nations, et qui entreraient éventuellement dans la construction d'un tableau de bord de gestion (TBG).

### **1.1.2 Fonctions**

L'objectif ci-dessus énoncé se concrétise dans les fonctions suivantes :

#### *1.1.2.1 Par rapport au plan de développement des communautés autochtones :*

- Participer à un travail de codification et de validation de documents élaborés par les communautés autochtones.
- Préparer des fiches-indicateurs (fiches de documentation des paramètres des indicateurs) pour au moins 3 des indicateurs qui auront été retenus.

#### *1.1.2.2 Par rapport aux programmes du domaine social :*

- Proposer des indicateurs pouvant servir à l'évaluation des dits programmes et à la construction d'un tableau de bord.
- Élaborer les fiches-indicateurs pour ces indicateurs, selon l'approche de P. Voyer.
- À partir de ces indicateurs et fiches-indicateurs, proposer un prototype de tableau de bord, à titre surtout d'illustration.

### **1.1.3 Résultats attendus : (produits livrables).**

Au terme du stage, nous devrions remettre à la responsable du projet les résultats suivants :

*1.1.3.1 Une liste d'indicateurs de performance* pouvant servir à l'évaluation du plan de développement et des programmes ayant trait au domaine social ; ces indicateurs seront traités selon l'approche de P. Voyer.

*1.1.3.2 Un tableau des préoccupations-indicateurs (TPI)*

*1.1.3.3 Des Fiches indicateurs* pour le plan de développement et pour le domaine social.

*1.1.3.4 Éventuellement des pages ventilées* (résultats détaillés par ventilation) élaborées à partir de données simulées.



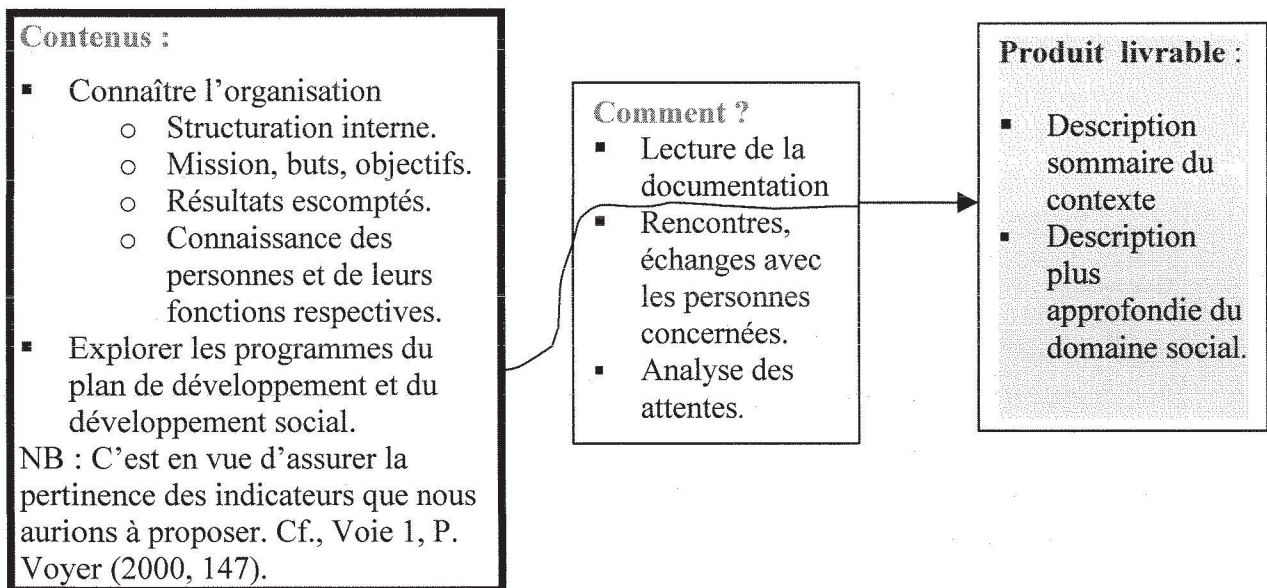
## 1.2 MÉTHODE D'EXÉCUTION DU MANDAT

La méthode préconisée est celle en 5 étapes élaborée par P. Voyer (2000, 153-154). Ces étapes sont :

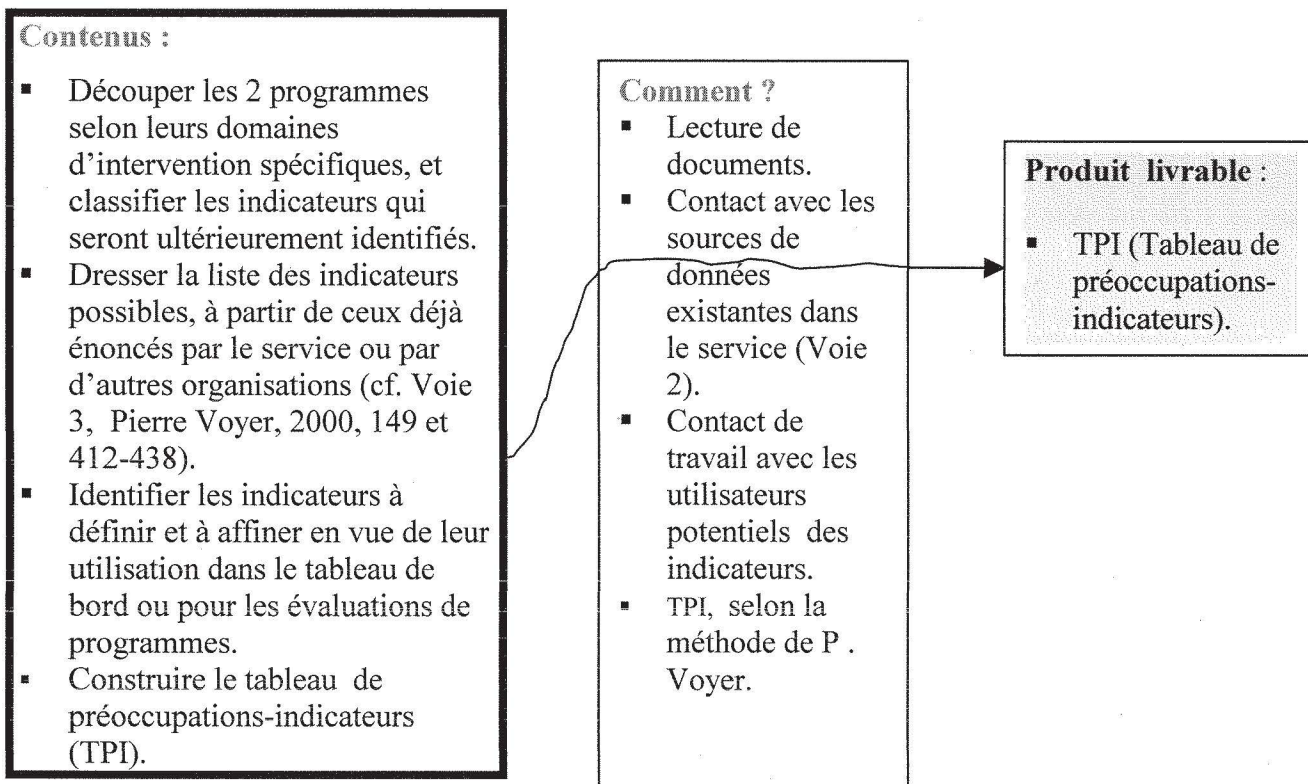
1. L'organisation du projet.
2. L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs.
3. Le design des indicateurs et du tableau de bord.
4. La réalisation informatique du tableau de bord.
5. La mise en œuvre du tableau de bord.

Cependant, notre mandat tel qu'entrevu en début de stage devrait couvrir essentiellement les 3 premières étapes. Les 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> étapes pourraient être abordées en fonction du temps, en collaboration directe avec le responsable à l'informatique. Voici le découpage du mandat, fait selon les étapes de P. Voyer.

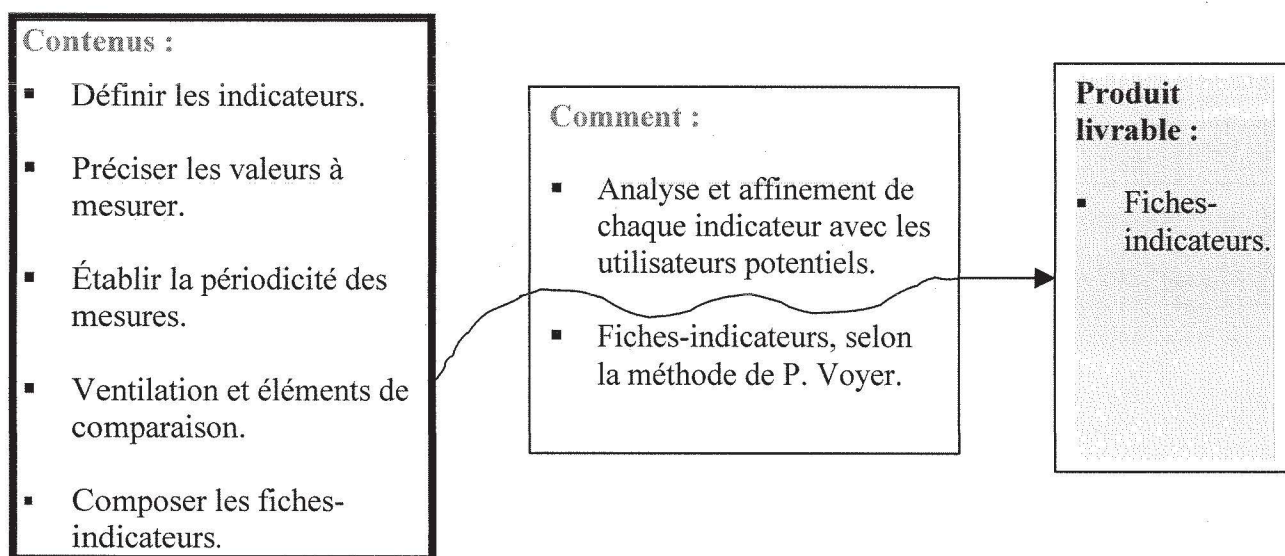
### 1.2.1 Étude d'opportunité et de faisabilité.



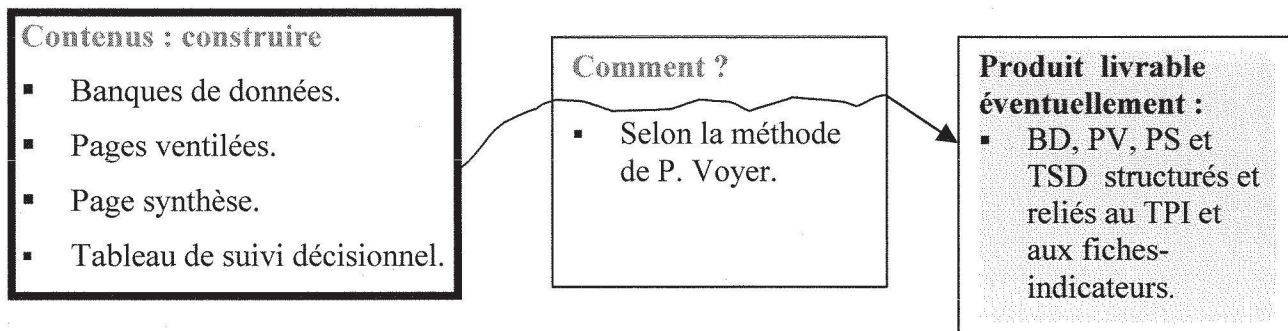
### 1.2.2 Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs.



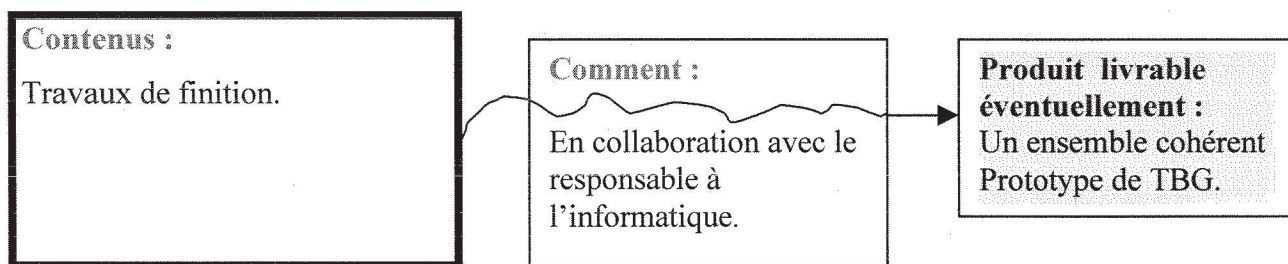
### 1.2.3 Design des indicateurs sélectionnés.



### 1.2.4 Construction des autres éléments en vue du tableau de bord.



### 1.2.5 Intégration des différentes composantes en un même ensemble.



### 1.3 QUESTIONS D'ORDRE PRATIQUE

#### 1.3.1 Rôles et responsabilités des intervenants.

| <b>Responsabilités</b>                                           | <b>Stagiaire<br/>Dabiré K.D.<br/>Raphaël</b> | <b>Mandant<br/>Monique Gagnon</b> | <b>Professeurs-conseil<br/>M. Pierre Voyer</b> |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|
| Élaboration et dépôt de l'offre de service                       | X                                            |                                   |                                                |
| Approbation du stage                                             |                                              | X                                 | X                                              |
| Élaboration d'un calendrier de rencontre                         | X                                            |                                   | X                                              |
| Accueil du stagiaire                                             |                                              | X                                 |                                                |
| Facilitation de l'accès à l'information                          |                                              | X                                 |                                                |
| Évaluation de mi-mandat du stagiaire                             | X                                            | X                                 |                                                |
| Réalisation du mandat                                            | X                                            |                                   |                                                |
| Supervision du travail du stagiaire                              |                                              | X                                 | X                                              |
| Support du stagiaire dans la réalisation du mandat               |                                              | X                                 | X                                              |
| Rédaction du rapport de stage                                    | X                                            |                                   |                                                |
| Évaluation de la performance du stagiaire et du rapport de stage |                                              | X                                 | X                                              |
| Évaluation des intervenants par le stagiaire                     | X                                            |                                   |                                                |



### 1.3.2 Échéancier.

| Étapes                                                                    | Produit livrable                                                                                                                                | Date de début            | Durée      |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|
| <b>1- Étude d'opportunité et de faisabilité</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Description sommaire du contexte.</li> <li>▪ Description plus approfondie des 2 programmes.</li> </ul> | 3 septembre              | 2 semaines |
| <b>2- Identification des préoccupations de gestion et des indicateurs</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TPI (Tableau de préoccupations-indicateurs)</li> </ul>                                                 | 18 septembre             | 6 semaines |
| <b>3- Design des indicateurs sélectionnés</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fiches-indicateurs élaborées et saisies sur ordinateur.</li> </ul>                                     | 1 <sup>er</sup> novembre | 5 semaines |
| <b>4- Construction des autres éléments en vue du tableau de bord</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BD, PV, PS et TSD structurés et reliés au TPI et aux fiches-indicateurs.</li> </ul>                    | Temps restant            |            |
| <b>5- Intégration des différentes composantes en un même ensemble.</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un ensemble cohérent Prototype du TBG.</li> </ul>                                                      |                          |            |

### 1.4 LE MANDAT : CE QUI A ÉTÉ FINALEMENT RÉALISÉ.

Le mandat s'est finalement exécuté autour du plan de développement. Le programme de développement social a été laissé de côté, des questions d'ordre technologique devant d'abord être résolues. Par contre, il a été possible de construire sur le logiciel Excel un prototype de tableau de bord entier, selon la méthode de Pierre Voyer. Il faut cependant signaler que nous n'avons réalisé les étapes 4 et 5 qu'en partie. Un autre acquis par rapport au mandat initial, c'est que nous avons utilisé des données réelles, au lieu de données simulées. Nous dirons plus loin (point 4.1.3.3, pp. 35-36) d'où proviennent ces données et comment nous les avons traitées. Quant aux raisons qui ont conduit à laisser de côté le programme de développement social, elles sont multiples.

- Le comité de projet tenait beaucoup à ce qu'un prototype complet soit construit sur le plan de développement, ce qui correspondait aussi à nos attentes.
- La codification des documents et le rassemblement des données devant servir à la réalisation des listes détaillées sur le plan de développement ont pris plus de temps que prévu.
- Avant notre stage, un projet était déjà en cours, visant à construire un tableau de bord autour du programme de développement social, en utilisant les bases de données existantes, et sur un logiciel informatique autre que Excel (Crystal). Le comité de projet et le Service informatique de la Direction régionale étaient en contact avec la SAAQ (Société Assurance Automobile du Québec) qui avait déjà développé un tableau de bord pour mesurer les résultats de leurs opérations. Le projet consistait à réaliser un tableau de bord sur les mêmes logiciels informatiques qu'à la SAAQ, moyennant la solution de certains problèmes d'ordre technologique.

Nous avons tout de même identifié un certain nombre d'indicateurs sur le programme de développement social, après avoir échangé avec des intervenants de première ligne dudit programme. Nous avons eu l'occasion de parler à un groupe de hauts responsables sur les préoccupations de gestion - qu'est-ce que c'est ? Comment les identifier ? - Ces responsables devaient par la suite en identifier pour qu'il y ait une suite à notre travail. Mais il n'y a pas eu de suite, jusqu'à la fin de notre stage. Les indicateurs élaborés sur le développement social ne feront donc pas partie du présent rapport.

Le 19 décembre 2002 nous avons présenté officiellement le prototype de tableau de bord construit sur le plan de développement. Outre les membres du comité du projet, y ont participé plusieurs hauts gestionnaires de la Direction régionale du Québec, dont nous faisons la présentation dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE II : DESCRIPTION DE L'ORGANISATION.

Dédié à une partie des canadiens – les Peuples autochtones – le Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC) ne peut se comprendre qu'éclairé par le contexte historique qui l'a fait naître. Pour reconstituer brièvement cet historique, nous distinguons deux périodes : la période coloniale (16<sup>ème</sup> au 19<sup>ème</sup> siècle) (2.1) et la période du Canada devenu État fédéral (à partir de 1867) (2.2). Cet historique nous conduira à la description proprement dite de la Direction régionale du Québec où nous avons effectué notre stage (2.3). Dans un quatrième point nous expliquerons comment la Direction régionale en est venue à vouloir d'un tableau de bord (2.4).

### 2.1 LA PÉRIODE COLONIALE

Arrivés au 16<sup>ème</sup> siècle en Amérique du Nord, les Français entretiennent différents types de relations avec les Peuples autochtones qui vivent là depuis plusieurs milliers d'années : des alliances commerciales (échanges de produits européens contre des fourrures), des alliances militaires contre les Britanniques, la francisation dont le but est d'«intégrer rapidement les Autochtones à l'ensemble de la société coloniale» (A. Beaulieu : 1997, 82) par le moyen des écoles-pensionnats surtout, et par la ségrégation qui consistait à « isoler les Amérindiens de l'influence des Français plutôt que de les amalgamer », pour mieux les christianiser (A. Beaulieu : 1997, 85).

Après avoir pris le contrôle de Québec en 1759, les Britanniques essayent eux aussi plusieurs formules de relation avec les Peuples autochtones : la civilisation par l'assimilation « pour hâter l'expansion coloniale » et « forcer l'intégration des Autochtones à la société coloniale » (A. Beaulieu : 1997, 100), en les regroupant dans des villages, en sédentarisant les nomades, en convertissant les Autochtones à l'agriculture et à un mode de vie agricole. Devant la résistance des Autochtones, la Proclamation Royale intervient en 1763, qui reconnaît ces Peuples et leur accorde le pouvoir de signer des traités. Mais en fait les Autochtones restent en situation de dépendance par rapport aux fonctionnaires du gouvernement. À partir de 1820, ils commencent à présenter aux autorités coloniales des requêtes de compensations pour terres cédées et de création de terres réservées à leur usage. Ce n'est qu'à partir de 1851 que les autorités coloniales donneront suite à ces requêtes, par la création des réserves indiennes qui en fait, pour les Anglais,



devaient favoriser la sédentarisation, la conversion des Amérindiens à l'agriculture et finalement leur assimilation à la culture britannique. Cette volonté d'assimilation se radicalise avec les lois gouvernementales, notamment l'Acte de 1857 qui définit le statut des indiens comme étant inférieur et qui prévoit pour eux un mécanisme de libération individuelle. Les Autochtones mettent cette loi en échec, sur laquelle restera cependant le gouvernement, jusqu'à la naissance du Canada comme État fédéral en 1867.

## **2.2 LA PÉRIODE FÉDÉRALE : LES POLITIQUES AUTOCHTONES DU GOUVERNEMENT.**

On peut regrouper ces politiques sous 3 étapes liées les unes aux autres : la poursuite de la politique britannique, la révision des lois sous la poussée des nationalismes autochtones, et enfin la période du « Plan d'action du Canada pour les questions autochtones ».

**2.2.1 Continuation de la politique d'assimilation, par l'adoption de différentes lois.** Alors que l'Acte de 1857 est encore en vigueur, un durcissement se produit en 1869 avec la substitution des chefferies traditionnelles par des conseils de bandes élus. Un Acte pris en 1869 « pourvoyant à l'émancipation graduelle des sauvages », vient en fait comme une véritable mise en tutelle des Autochtones : il concentre les pouvoirs entre les mains du gouvernement fédéral, par l'entremise du Ministère des Affaires indiennes. En 1876 arrive la *Loi sur les Indiens* qui donne une définition du statut de l'Indien à la manière de la loi britannique de 1850, institue le Registre des Indiens et, bien que les conseils de bandes soient sans autorité réelle sur leurs communautés (Cf. A. Beaulieu : 1997, 117-118) impose ce système à tous les Autochtones. Les pouvoirs restent cependant concentrés dans les mains du Ministère des Affaires indiennes, c'est-à-dire du gouvernement fédéral. Après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, plus précisément à partir de 1950, le gouvernement met sur pied les programmes sociaux pour les Autochtones dans les réserves, qui modèleront peu à peu une mentalité de dépendance chez les bénéficiaires, comme le souligne Alain Beaulieu : « il était plus simple, plus confortable et plus sûr de rester en permanence dans les limites de la réserve plutôt que de parcourir chaque hiver des centaines de kilomètres à la poursuite d'un gibier qui se faisait de plus en plus rare » (A. Beaulieu : 1977, 133).



### **2.2.2 La poussée des nationalismes autochtones et la révision des lois.**

Les critiques se font de plus en plus fréquentes et ouvertes contre la politique canadienne à l'égard des autochtones : en effet les Indiens ont survécu physiquement et culturellement à toutes les mesures prises jusqu'alors ; mais ils vivent dans des conditions économiques inacceptables. La montée des nationalismes autochtones dans les années 50 et 60 (Cf. A. Beaulieu : 1977, 145) achève de créer une prise de conscience généralisée, ce qui amène le gouvernement en 1964 à mettre sur pied une commission d'enquête « pour étudier la situation sociale, éducative et économique des Indiens du Canada et faire des recommandations à ce sujet » (A. Beaulieu. 1977, 145). En 1967 la Commission dépose son rapport et publie en 1969 « le livre blanc » dans lequel elle recommande, comme solution à leur misère, d'accélérer l'intégration des Autochtones à la société canadienne, d'abolir la loi sur les Indiens et le MAINC. Devant la levée de boucliers des Autochtones, le gouvernement renonce à cette proposition. L'expérience a cependant renforcé chez les organisations autochtones la volonté de sortir de la tutelle qui prévaut depuis le 19<sup>ème</sup> siècle. Certaines causes dénouées à la Justice apportent des acquis précieux : Affaire Calder et les droits ancestraux (1973) dont le gouvernement canadien reconnaîtra formellement l'existence en 1982 (Cf. A. Beaulieu : 1977, 152), signature de la Convention de la Baie James et du Nord québécois en 1975 après le jugement Malouf (1973), signature de la Convention du Nord-Est québécois avec les Naskapis en 1978. Après la crise d'Oka en 1990, le gouvernement fédéral crée la Commission royale sur les Peuples autochtones, dont le rapport déposé en 1996 va donner lieu à des orientations importantes encore en cours aujourd'hui.

### **2.2.3 «Rassembler nos forces : Plan d'action du Canada pour les questions autochtones»**

Le rapport de la Commission royale donne de la situation que vivent les Autochtones une vue plutôt sombre : chômage, pauvreté, dépendance par rapport à l'aide sociale dans les réserves, niveau inférieur au point de vue logement, santé et espérance de vie ; taux de mortalité infantile deux fois plus élevé que celui du reste des Canadiens, alcoolisme, violence familiale, criminalité, suicide, etc. Le Plan d'action du gouvernement du Canada vient donc comme une réponse à tous ces problèmes. Les objectifs en sont les suivants :

**2.2.3.1** *Instaurer un nouveau partenariat entre les Autochtones et les autres Canadiens, qui exprime l'interdépendance et amène à travailler ensemble pour créer un avenir meilleur.*

**2.2.3.2** *Promouvoir des gouvernements autochtones viables sur le plan financier, capables de générer leurs propres revenus, et pouvant fonctionner à l'aide de transferts gouvernementaux.*

**2.2.3.3** *Mettre en place des gouvernements autochtones qui reflètent les besoins et les valeurs de leurs collectivités, et qui y sont sensibles.*

**2.2.3.4** *Viser la même qualité de vie pour les Autochtones et les autres Canadiens.*

Après de longues années de réflexion et de débats aux contours juridiques et politiques sur la question des Premières nations, les gouvernements fédéral et provinciaux d'une part, les Peuples autochtones d'autre part, sans toutefois abandonner la recherche dans le cadre théorique du droit international et du droit interne, ont fini par accepter que soient privilégiées des initiatives concrètes capables de faire évoluer les situations réelles du terrain, conformément à la volonté de « Rassembler nos forces. Plan d'action du Canada pour les questions autochtones ». C'est ce que signifient les propos suivants, tirés d'une allocution prononcée le 28 février 2002 à Calgary par John Sinclair, sous-ministre adjoint principal du MAINC : « En effet, on délaisse la question des droits et des griefs, visant plus particulièrement le gouvernement, pour adopter une démarche intégrée axée sur la qualité de vie, qui comprend le développement économique, le capital humain, les infrastructures communautaires et la gouvernance ». Le sous-ministre concluait son allocution par ces mots : « les Canadiens et Canadiennes veulent être assurés que les disparités socioéconomiques troublantes auxquelles sont confrontés les Autochtones seront aplanies. Ils veulent que les fonds publics soient sagement dépensés... (Les) membres des Premières nations ont les mêmes préoccupations que nous : ils veulent que leurs enfants aient une bonne éducation, des logements adéquats pour leur famille et de bons emplois permanents ». Cette préoccupation d'autonomie socio-économique des Premières nations concerne aussi leur capacité à se gouverner elles-mêmes au moyen de lois appropriées, tant du point de vue de l'administration des collectivités que de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

Ce contexte historique explique pourquoi la mission du MAINC se présente comme un défi consistant à aider les Premières Nations à se remettre debout, à retrouver leur dignité et leur authenticité, dans le cadre évidemment de la modernité dont les acquis principaux sont la démocratie, le progrès socio-économique et technologique, etc. C'est en effet au MAINC - créé en 1966 en vertu d'une loi du Parlement - qu'incombe la mission de mettre en œuvre tous les



objectifs du Plan d'action du gouvernement fédéral, ainsi que les tâches antérieures à ce Plan d'action : appui à l'autonomie gouvernementale des Autochtones, appui aux gouvernements du Nord, amélioration des conditions de vie dans les collectivités des Premières nations, règlement des revendications territoriales, y compris la supervision d'ententes et de règlement de revendications, etc. Il s'en acquitte quotidiennement à travers l'engagement de ses Directions régionales, dont celle du Québec<sup>1</sup>.

### **2.3 LE MAINC : DIRECTION RÉGIONALE DU QUÉBEC.**

Le MAINC est divisé en 10 bureaux régionaux appelés Directions régionales ; celle du Québec correspond à la Province du même nom. Nous parlerons brièvement du cahier de charges de la Direction régionale du Québec (2.3.1) et de son organigramme (2.3.2) dans lequel nous ferons particulièrement ressortir le service de la négociation et mise en œuvre des ententes, et le service des financements.

#### **2.3.1 Les responsabilités de la Direction régionale du Québec.**

La Direction régionale offre ses services aux Autochtones de la Province, en mettant en œuvre des priorités issues du discours du Trône et des priorités du ministère (Cf. MAINC, Plan de travail 2002-2003, Sommaire). Ces priorités peuvent se regrouper comme suit, selon les Services spécialisés de la Direction régionale.

**2.3.1.1 Politiques et relations intergouvernementales :** mettre en œuvre le plan d'action régional en éducation ; promouvoir une stratégie régionale en développement économique qui mise sur les partenariats ; etc.

**2.3.1.2 Services de financement :** « collaborer à la mise en œuvre du plan d'action régional en éducation (...); élaborer et mettre en œuvre un cadre régional de gestion des rapports produits par les Premières nations (...); produire un recueil d'exemples de politiques de gestion élaborées par les Premières nations et le diffuser à l'ensemble des Premières nations ».

**2.3.1.3 Services fonciers et fiduciaires :** « Diriger les activités reliées à l'initiative de la gouvernance (...et) promouvoir les autres réformes législatives et institutionnelles reliées à la gouvernance (...). Promouvoir la Loi sur la gestion des terres des Premières nations et supporter les Premières nations qui désirent y accéder », etc.

---

<sup>1</sup> (Cf.[http://www.ainc.inac.gc.ca/pr/info/info/108\\_f.html](http://www.ainc.inac.gc.ca/pr/info/info/108_f.html)).

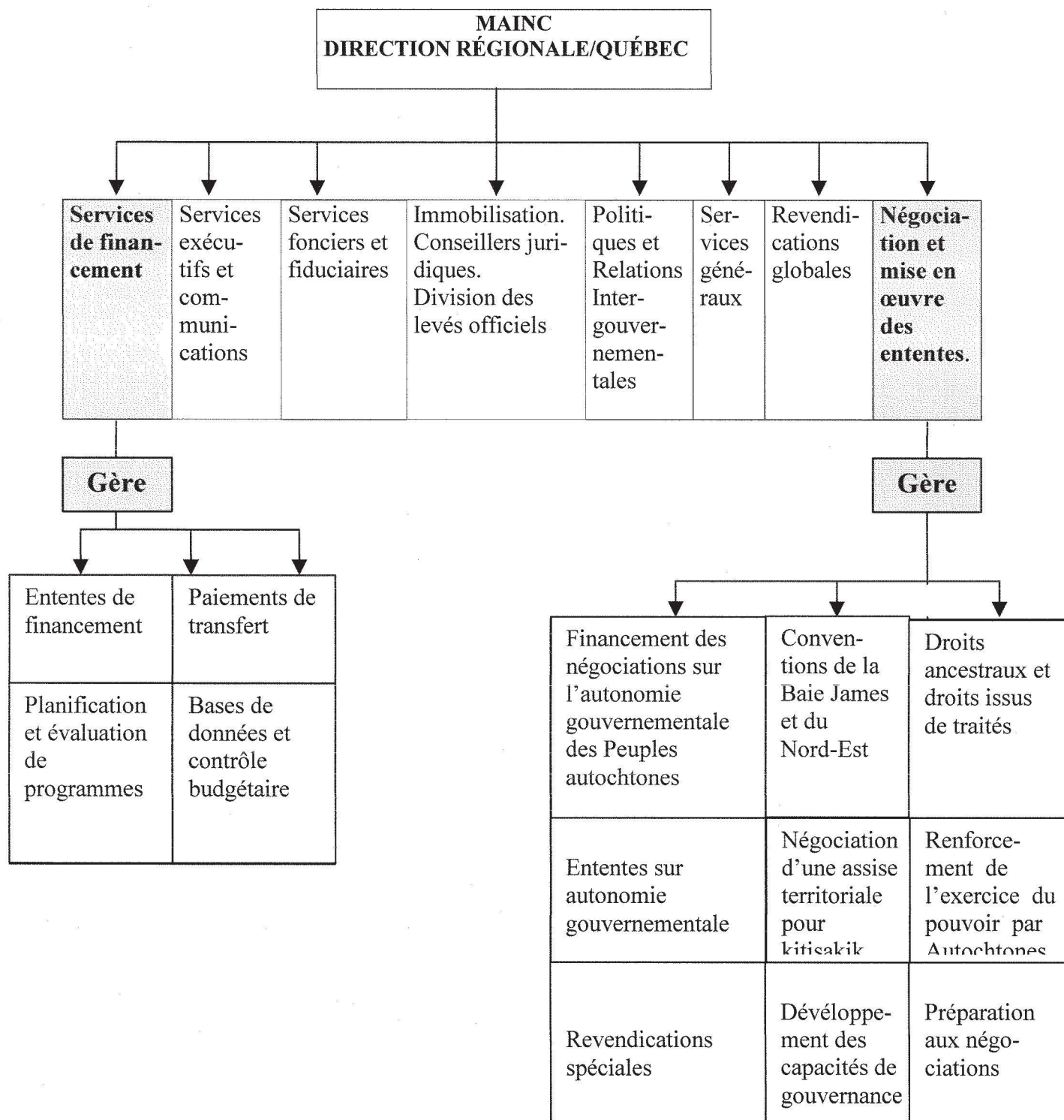
**2.3.1.4 Négociations et mise en œuvre des ententes :** « Développer un modèle de gestion du changement en fonction de la vision, des capacités et du support propre aux Premières nations. Ancrer et focaliser les négociations de l'autonomie sur une gestion basée sur des résultats et des progrès... », etc.

**2.3.1.5 Services exécutifs et Communications :** appuyer les directions dans leurs activités de communication ; sensibiliser le public aux problèmes des Peuples autochtones, etc.

**2.3.1.6 Services généraux :** « Mettre en œuvre un cadre régional de gestion axé sur la fonction moderne de contrôleur, entre autres par l'élaboration et l'expérimentation de tableaux de bord de gestion (...). Finaliser l'implantation du système global intégré des données (SGGID) », etc.



### 2.3.2 Organigramme de la Direction régionale du Québec.



Au bout de ce long historique, on peut se demander comment la Direction régionale en est venue à vouloir construire un tableau de bord de gestion !

## **2.4 COMMENT L'IDÉE EST-ELLE VENUE DE CONSTRUIRE UN TBG ?**

Le contexte justificatif est celui de la gestion par résultats qui est en train de s'implanter dans les organisations publiques et privées au Canada. Les clients du secteur public, c'est-à-dire les citoyens, payent des taxes et veulent donc avoir des résultats. En plus de ce climat général, le Conseil du trésor a expressément demandé aux Directions régionales du MAINC que lui soient présentés des résultats concernant un de leurs programmes, celui du « développement des capacités » dont le but est d'aider les Premières Nations à acquérir des compétences collectives et individuelles dans différents domaines du savoir-faire. Le Conseil du trésor aurait même indiqué l'année 2003 comme échéance pour qu'on lui présente ces résultats. À la Direction régionale du Québec, la réflexion sur les moyens d'arriver à des résultats a abouti au choix du tableau de bord. C'est ainsi qu'en 2001, un tableau de bord a été construit, sur le « développement des capacités ». Par la suite il a été décidé d'étendre l'expérience du TBG à d'autres programmes, en l'occurrence le plan de développement organisationnel et celui du développement social.

On peut résumer comme suit la problématique et les contenus de chacun de ces deux programmes.

### **2.4.1 Le Plan de développement organisationnel.**

Nous empruntons les éléments de compréhension à un document appartenant au Conseil de bande de la communauté autochtone des Abénakis de Wôlinak et préparé en novembre 2001 avec la collaboration de Jean-Rock Fortin. « Le développement organisationnel est le processus de planification et d'implantation de changements dans une organisation, grâce à l'application des sciences du comportement et de l'administration. (...). Ces changements provoqués portent sur les modes d'organisation du travail, la qualité des relations interindividuelles et sociales, les modèles de prise de décisions ainsi que l'équilibre des rapports de pouvoir ». « L'objectif du développement organisationnel est de faire les choses mieux qu'auparavant, c'est-à-dire avec plus d'efficacité, avec équité et objectivité (...). Les résultats se traduisent alors par une meilleure performance d'organisation, à la fois sociale et financière » (Document cité, p. 3). Dans un plan de développement organisationnel, il est généralement question de « politiques, normes, procédures et processus » (Document cité, p. 5).

Le plan de développement organisationnel que doit produire chaque Première nation suite à une auto-évaluation de gestion se compose de deux grandes catégories de questions décrites dans le « Guide d'évaluation des méthodes de reddition de comptes et de gestion » (Ottawa : 1997).

- Les questions ayant trait à la nature et à l'efficacité « des systèmes de gestion, des processus de prise de décisions et des mécanismes de reddition de comptes présentement en place pour la gestion au jour le jour des ressources humaines et financières et la prestation des services à la collectivité » (idem, Ottawa : 1997).
- Les questions se rapportant à l'« exercice de l'autorité, comme le choix des dirigeants, les pouvoirs du chef et du conseil et la nature de leur obligation de rendre compte à la collectivité, afin d'aider les Premières nations à évaluer dans quelle mesure leurs mécanismes, leurs pratiques et leurs procédés actuels tiennent compte à la fois de leurs coutumes et traditions et des normes de reddition de comptes qu'ont en commun tous les paliers de gouvernement au Canada en matière de transparence, de divulgation et de recours » (idem, Ottawa : 1997).

Le plan de développement organisationnel – obligation contractuelle prévue dans l'entente de financement - vise à améliorer la qualité organisationnelle et de gouvernance des communautés, dans le sens entre autres d'une gestion transparente des ressources humaines, financières et matérielles. Il constitue en quelque sorte une première étape fondamentale qui traduit en actes concrets les préoccupations du ministère, des autochtones eux-mêmes et de tous les Canadiens de voir les Premières nations mener une vie meilleure. Dans et par ce programme, les communautés autochtones doivent élaborer des politiques et procédures nécessaires pour régler leur vie commune dans les réserves. Les domaines sur lesquels portent ces politiques et procédures sont actuellement au nombre de douze, chacun comprenant plusieurs articles (items). Pour élaborer ces textes, chaque communauté autochtone est accompagnée par des conseillers /ères de la Direction régionale. Ce processus d'élaboration des politiques en cours depuis 97-98 pour la plupart des communautés est appelé plan de développement. Le tableau de bord a été retenu comme démarche pour faire le point de ce programme en mettant en lumière les résultats actuels et futurs que demande le MAINC.



### **2.4.2 Le développement social.**

On peut définir comme suit les objectifs du programme de développement social :

- Aider les Premières nations à passer d'un régime passif à un programme intégré de soutien du revenu (Cf. [http://www.ainc-inac.gc.ca/qc/ps/prog\\_qc\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/qc/ps/prog_qc_f.html)). En d'autres termes, favoriser l'autonomie personnelle et (...) améliorer les perspectives d'emploi pour les travailleurs des Premières nations (Cf. [www.ainc-inac.gc.ca/ps/isr/index\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/ps/isr/index_f.html)). Cela signifie réduction du chômage, réduction de la dépendance à l'aide sociale, acquisition et/ou perfectionnement de compétences en vue de l'intégration au marché de l'emploi, création d'une base économique pouvant assurer la prospérité des Premières nations, individus et communautés.
- Renforcer les capacités des Premières nations d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes visant l'amélioration du tissu socioéconomique.
- Aider le plus possible les membres des Premières nations à acquérir un bien-être et à devenir financièrement autonomes.
- Offrir un certain nombre de services : services à l'enfance et à la famille, soins aux adultes, besoins essentiels (logement, nourriture, habillement), emplois.
- Lutter contre la pauvreté chez les enfants, améliorer le bien-être et les conditions de vie des communautés autochtones.

### **2.4.3 Interrogations sur les raisons d'un tableau de bord à la Direction régionale.**

Décider de construire un tableau de bord est une chose, l'opportunité du tableau de bord par rapport aux réalités et aux attentes des personnes travaillant dans l'organisation en est une autre. Le Tableau de bord comme outil peut-il effectivement répondre aux attentes des gestionnaires en termes de résultats à atteindre ? Qu'est-ce qu'un tableau de bord ? Quelles conditions sont requises pour qu'elle puisse se construire, s'implanter et offrir efficacement les services qu'on en attend ? Quels sont les éléments constitutifs du tableau de bord ? Toutes ces questions trouveront leurs réponses dans le chapitre suivant, où nous nous emploierons à définir le cadre conceptuel du tableau de bord.



## CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL.

Dans ce chapitre, à l'aide du livre de P. Voyer<sup>2</sup>, nous essaierons de faire le contour du tableau de bord en ses traits essentiels : définition (3.1), raisons qui militent en faveur de l'utilisation du tableau de bord (3.2), avantages qu'on s'assure en utilisant un tableau de bord dans une organisation (3.3), autant d'éléments qui justifient le recours par la Direction régionale du Québec à cet outil.

### 3.1 LE TABLEAU DE BORD : DÉFINITION ET CONCEPTS-CLÉS.

#### 3.1.1 Notre essai de définition.

Le tableau de bord est un outil complexe et polyvalent qui fournit des informations structurées au gestionnaire et par lequel ce dernier, s'appuyant soit sur les unités administratives, soit sur les domaines d'intervention de son organisation, fixe des objectifs à atteindre, détermine des indicateurs pour mesurer les résultats atteints par rapport à ces objectifs, suit au quotidien l'évolution de ses activités, prend des décisions éclairées pour toujours aller de l'avant, en rectifiant le tir chaque fois que cela est nécessaire.

Plusieurs éléments de cette définition sont à souligner :

- Un outil complexe. Le tableau de bord, comme nous le verrons plus loin, est constitué de plusieurs éléments indispensables et liés les uns aux autres : tableau de préoccupations-indicateurs (TPI), fiches-indicateurs (FI), pages ventilées (PV), page synthèse, tableau de suivi décisionnel (TSD), bases de données ou listes détaillées.
- Un outil polyvalent. Nous parlerons plus loin aussi de l'utilité multidimensionnelle du tableau de bord, mais d'ores et déjà nous voudrions relever les aspects suivants.
  - Il permet à l'organisation de formuler clairement, si ce n'était déjà fait, la mission globale et les objectifs spécifiques qu'elle veut atteindre.
  - Il amène à rassembler et à structurer les données statistiques de l'organisation, de façon à les rendre parlantes et à en tirer des informations cohérentes.
  - Il facilite la tâche du gestionnaire quant à la prise de décisions, par les informations structurées qu'il donne au jour le jour ou selon une périodicité déterminée.

---

<sup>2</sup> Voyer, Pierre (2000). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

Les contenus conceptuels et les fonctionnalités du tableau de bord apparaissent mieux encore dans la définition qu'en donne P. Voyer :

### 3.1.2 La définition de P. Voyer.

Le tableau de bord est un outil qui permet de « sélectionner, agencer et présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, sous forme de coup d'œil, accompagné d'un reportage ventilé, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détails » (P.Voyer : 2000, 39). Le tableau de bord implique certaines notions-clés dont il nous semble devoir rendre compte dans le cadre même de sa définition : Les notions *d'indicateur* et de *performance*.

**3.1.3. Le concept d'indicateur.** Tout en étant rattaché à la définition du tableau de bord dans son ensemble, le concept d'indicateur est si essentiel qu'il mérite d'être mis en évidence. Parler de tableau de bord de gestion, c'est parler d'indicateurs. Voici la définition spécifique qu'en donne P. Voyer :

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation » (P.Voyer : 2000, 61).

- Ainsi défini, l'indicateur est un outil indispensable à la gestion. Il oblige le gestionnaire à préciser l'objet qu'il veut mesurer. Prenons quelques exemples : une distance géographique, un coût, une quantité d'objets, une durée, une opinion, etc. Dans le cas de ces exemples, les unités de mesure seront respectivement le mètre (ou le km, le cm, etc.), une unité monétaire (le \$, l'Euro, le Franc CFA, etc.), un nombre, une unité temporelle ( minute, heure, jour, semaine, mois, trimestre, semestre, année, etc.), un taux de satisfaction, un pourcentage, etc.
- Connaître la nature de l'objet qu'on veut mesurer implique qu'on sache à quel type de situation s'applique l'indicateur. Une typologie partielle des indicateurs donnerait les couples suivants :
  - Indicateurs sociaux versus indicateurs économiques

- Indicateurs opérationnels (liés aux activités de l'organisation) versus indicateurs stratégiques (liés à la mission, aux objectifs de l'organisation).
- Indicateurs quantitatifs versus indicateurs qualitatifs. Etc.
- Quelles que soient ses caractéristiques, un bon indicateur devrait répondre à certaines exigences dont voici les plus importantes quant au tableau de bord de gestion :
  - **La pertinence** : un indicateur pertinent est un indicateur qui correspond à une préoccupation de gestion, à une attente du gestionnaire ou des utilisateurs du tableau de bord.
  - **Une qualité intrinsèque de précision et de clarté** dans sa formulation même. Le bon indicateur doit être stable, homogène pour permettre la comparaison dans le temps - les résultats de la même organisation sur plusieurs années par ex.- et dans l'espace - les résultats de plusieurs organisations similaires dans une même année par ex.
  - **La souplesse** : stabilité ne veut pas dire rigidité. L'indicateur doit être souple, applicable à des activités différentes, tout en gardant sa précision et sa clarté.
  - **La validité et la fidélité** : l'indicateur doit correspondre vraiment à ce qu'on veut mesurer (validité) : ne pas appliquer une mesure de distance (km) à un objet dont on veut relever le poids (kg) ; il doit être utilisable par des agents différents sans que les résultats des relevés ne soient contradictoires d'un agent à l'autre (fidélité) ; il doit être utilisable par un même agent d'une année à l'autre (stabilité, fidélité).
  - **La faisabilité** : c'est l'aptitude de l'indicateur non seulement à supporter une mesure, mais aussi à être alimenté par des données informatisées dotées d'un système de mise à jour.
  - **La convivialité** (être accessible, intelligible et évocateur) : l'indicateur doit pouvoir se laisser visualiser, reconnaître et interpréter aisément par l'utilisateur du tableau de bord.

L'exigence de choisir de bons indicateurs assure déjà au gestionnaire un bon départ vers de bons résultats.

Le but de l'indicateur est de mesurer la performance, d'où la nécessité d'élucider quelque peu ce concept.



### 3.1.4 Le concept de performance.

Toute organisation se trouve confrontée à la nécessité de mesurer ses propres performances, pour autant qu'elle veuille suivre sa propre progression vers ses objectifs. Mais cette notion de performance est très discutée.

Sink et Tuttle par exemple ont formulé des critiques assez sévères sur ce concept, critiques dont quelques-unes nous sont rapportées par Voyer : la mesure de la performance serait souvent axée sur le seul contrôle au lieu qu'elle serve à soutenir l'amélioration ; on ne sait pas pour qui on mesure la performance ; la mesure peut être mal prise ; elle peut fournir beaucoup de données mais peu d'information ; elle peut en arriver à supplanter la recherche de la performance elle-même, les résultats relevés ne servant plus à rien (Cf. P.Voyer : 2000, 82).

Après avoir défini la performance comme un continuum, P. Voyer lui-même en fait une analyse très critique. « La définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service) (...). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux) ni moins (insuffisant) en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps. À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien fondé d'une organisation » (P. Voyer : 2000, 84). Étaler la compréhension de la performance sur un continuum en dit long sur le fait qu'elle puisse être entachée d'arbitraire et de subjectivité. Voici quelques-unes des mises en garde formulées par P. Voyer : la représentation qu'on se fait de la performance peut être « tributaire de l'arbitraire d'un ensemble de conditions prévalantes » (P. Voyer : 2000, 85) ; « les objectifs qui servent de base de référence à la mesure de la performance sont souvent multiples, divergentes, voire contradictoires ou difficilement conciliables » (P. Voyer : 2000, 85) ; la satisfaction des clients sur laquelle porte parfois la performance est une réalité « complexe à mesurer parce qu'elle se base sur des perceptions plus ou moins quantifiables et changeantes d'un service et sur un référentiel subjectif, les attentes, qui peuvent inclure un vaste éventail de considérations » (P. Voyer : 2000, 87). Ce caractère complexe de la notion de performance amène l'auteur à en préciser les conditions requises pour sa bonne utilisation en gestion, notamment en tableau de bord :

- Accepter la nécessité « de mesurer pour suivre, contrôler et évaluer une organisation », pourvu « que la possibilité de mesurer existe vraiment » (P. Voyer : 2000, 94).
- La transparence.
- Le respect des faits.
- Accepter « de recevoir et de donner aussi les moins bonnes nouvelles, au lieu d'affirmer, pour se disculper, que ce sont les données qui sont erronées, ou bien les objectifs et les balises qui sont inacceptables »
- Accepter de « se responsabiliser » et de « responsabiliser ses subordonnés dans une perspective d'imputabilité » (P. Voyer : 2000, 92-93).

Malgré ces critiques et mises en garde contre une mauvaise compréhension et/ou utilisation de la mesure de la performance, et sur la base des conditions ci-dessus énumérées, P. Voyer est d'avis qu'elle est incontournable et pertinente pour les organisations : devant des contribuables « exigeants et informés, la mesure de la performance reste l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de choix qui puissent à la fois réduire l'arbitraire et ultimement informer sur la pertinence même de nos organisations et de leurs programmes » (P.Voyer : 2000, 83). Mesurer la performance rend possible l'application de la politique de l'imputabilité; les résultats relevés par l'indicateur agissent comme un stimulant sur les gestionnaires pour les amener à des scores toujours meilleurs. Pour conclure, nous admettons avec l'auteur que « la mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut évaluer la progression vers un état désiré ou un objectif. <La qualité ne peut vivre sans mesure> » (P.Voyer : 2000, 98). Il y a des arguments d'ordre plus pratiques qui peuvent convaincre le gestionnaire à utiliser un tableau de bord de gestion.

### **3.2 LES RAISONS D'UTILISATION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION.**

#### **3.2.1 Justification du tableau de bord de gestion.**

Les raisons qui militent en faveur du tableau de bord de gestion sont de 4 ordres.

Nous en faisons l'économie dans le tableau ci-dessous (Cf. P. Voyer : 2000, 22-35).

## CATÉGORIES DE RAISONS JUSTIFIANT L'UTILISATION DU TBG.

| Par rapport à la l'organisation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Par rapport à et pour la bonne gestion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Exigence d'information                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Par rapport à l'informatique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion axée sur la mesure de la performance. Obtenir des résultats préoccupe toutes les organisations. Gestion par résultats : « ne me dis pas ce que tu fais, dis-moi ce que ça donne ». D'où nécessité de se restructurer et de se doter d'outils ad hoc.</li> <li>• Mesurer avec des indicateurs devient un procédé incontournable.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les exigences de la gestion :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le suivi de la clientèle, des ressources, des activités de production, des résultats obtenus, etc.</li> <li>○ Repérage et localisation des problèmes.</li> <li>○ Analyse des écarts entre résultats obtenus et résultats prévus</li> <li>○ La concurrence, dans le temps et l'espace.</li> <li>○ Analyse des solutions possibles et prise de décision.</li> <li>○ Simulation et optimisation : si on change telle chose, obtient-on mieux ou pas ?</li> <li>○ Prévision et planification : que nous réserve l'avenir et que faut-il faire en conséquence ?</li> </ul> </li> <li>• Avantages d'un TBG : Permet d'informer et d'être informé, d'éviter les surprises, de rendre compte, de prendre des décisions. Facilite le contrôle et l'évaluation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'information pour une gestion de qualité : le TB offre des informations fiables, chiffrées, faciles à interpréter, etc.</li> <li>• Nécessité de systèmes d'information de gestion performants : information ciblée, organisée, fournie à temps réel, donnée pour aider à la décision et à l'action.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La technologie de l'information permet au gestionnaire d'être en contact direct avec l'information, sans passer inévitablement par la lecture de rapports volumineux.</li> <li>• Technologies et terminologie sont en mutation rapide.</li> <li>• L'utilisation de ces systèmes est en expansion.</li> </ul> |

Ces arguments sont renforcés par les multiples fonctions reconnues au tableau de bord.



### 3.2.2 À quoi peut servir un TBG ? (P. Voyer : 2000, 46-49)

#### LES SIX FONCTIONS DU TBG.

| <b>Monitoring constant.<br/>Alerte</b>                                                                                                                        | <b>Enquête et Analyse</b>                                                                                                                                                           | <b>Reportage. Reddition comptes</b>                                                                                                 | <b>Communication et motivation</b>                                                                                | <b>Formulation d'objectifs</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>Études ponctuelles</b>                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Le TB agit en détecteur rapide de problèmes, des écarts, et avertit le gestionnaire de tout résultat indésirable, comme une sonnette d'alarme, un avertisseur | Le TB indique au gestionnaire, en temps opportun, la nécessité d'entreprendre telle ou telle enquête ou analyse, dans telle ou telle direction, en fonction des résultats affichés. | Le TB permet au gestionnaire de demander des informations précises à ses subordonnés, mais aussi de rendre compte à ses supérieurs. | Le TB favorise l'échange d'informations entre gestionnaires, et stimule quand les objectifs ne sont pas atteints. | « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » (Sénèque). Par les indicateurs, le TB met l'accent sur les objectifs qui ont été objet d'entente au sein de l'organisation, et qui engagent l'imputabilité des gestionnaires. | Sur signal d'alarme du TB, le gestionnaire peut être amené à entreprendre une étude ponctuelle dans un domaine précis. |

Le TBG est conçu pour aider le gestionnaire à être efficace, à rechercher des résultats toujours meilleurs, en même temps qu'il indique les éléments expliquant comment ces résultats ont été atteints. S'il est ainsi défini et expliqué dans ses fonctionnalités, nous pouvons d'ores et déjà dire que le tableau de bord se présente comme un outil capable de répondre aux attentes des responsables de la Direction régionale du MAINC qui veulent produire et présenter des résultats argumentés au Conseil du trésor.

Il nous faut maintenant, tout en suivant les étapes de sa construction, montrer de quoi est composé le tableau de bord. Pour éviter des redites, certains éléments du cadre conceptuel ont été omis jusque-là, qui seront abordés dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE IV : ÉTAPES DE RÉALISATION ET ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU TABLEAU DE BORD DE GESTION.**

Nous avons déjà expliqué pourquoi la Direction régionale a décidé de construire un tableau de bord. Au chapitre sur le cadre conceptuel, nous avons essayé de montrer qu'un tableau de bord peut effectivement répondre aux attentes de cette organisation appelée à fournir des résultats au Conseil du trésor. Cela constitue une partie des conditions préalables à la réalisation d'un tableau de bord. Mais d'autres questions restent posées, qui attendent des réponses : même si le tableau de bord se présente comme solution, est-ce opportun pour la Direction régionale ? Toutes les conditions sont-elles réunies ? Qu'en est-il de sa faisabilité technique, organisationnelle, financière ?

Pour répondre à ces interrogations, nous suivrons le parcours de réalisation du tableau de bord selon la méthode en cinq étapes de P.Voyer. Ce chapitre comprendra donc 5 sous-points. Abordant les cinq étapes l'une après l'autre (4.1 à 4.5), nous en donnerons toujours les contenus didactiques (...1) et l'application qui en a été faite dans le cadre de notre stage (...2).

### **4.1 ÉTAPE 1. ORGANISATION DU PROJET : ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ ET DE FAISABILITÉ D'UN TABLEAU DE BORD À LA DIRECTION RÉGIONALE (p. 178-190)**

#### **4.1.1 Contenus didactiques de l'étape 1.**

L'étude d'opportunité et de faisabilité d'un tableau de bord consiste à :

4.1.1.1 *Clarifier les motivations profondes des promoteurs* : s'agit-il du désir d'être à la mode, à la fine pointe de la technologie informatique ou se trouve-t-on plutôt devant une réelle volonté d'améliorer le système de gestion de façon à atteindre les objectifs visés ?

4.1.1.2 *Identifier le ou les secteurs d'intervention, la ou les unités administratives de l'organisation* qui seront déployés dans le tableau de bord. C'est l'occasion de déterminer et de circonscrire les dimensions du projet à la capacité d'assimilation par les utilisateurs potentiels. L'étude à ce niveau doit être effectuée par une équipe, en l'occurrence le comité du projet de tableau de bord. Les responsabilités et rôles sont précisés, pour qu'on sache qui fait quoi, à qui chacun des membres doit-il rendre compte ?

4.1.1.3 *Analyser les conditions de succès du projet de tableau de bord* : outre de s'assurer que les moyens matériels, financiers et techniques sont disponibles, le réalisateur devra prendre le pouls de disponibilité et de volonté de changement des gestionnaires, du comité, de tous les utilisateurs potentiels du tableau de bord. Il mettra en lumière les nombreuses exigences qu'implique le tableau de bord, autant pour sa construction que pour son utilisation : efforts et sacrifices à consentir durant la réalisation, capacité à se laisser remettre en question sur sa gestion, à accepter les bons comme les mauvais résultats qu'affichera le tableau de bord.

4.1.1.4 *Analyser la faisabilité et la rentabilité de l'opération*. Les questions auxquelles il faut répondre sont : les gestionnaires vont-ils vraiment utiliser le tableau de bord ? Les moyens financiers et matériels, ainsi que les technologies informatiques sont-ils disponibles ? Quels profits en tirera l'organisation dans le sens d'une meilleure gestion et de meilleurs résultats à remporter ? La faisabilité organisationnelle est-elle assurée : les ressources humaines sont-elles là, et qui fait quoi ?

4.1.1.5 *Faire l'inventaire et le choix des indicateurs*.

Ayant déjà parlé des indicateurs au chapitre III (point 3.1.3, pp. 25-26), nous n'aborderons ici que les méthodes préconisées pour en faire un inventaire et pour les identifier.

P. Voyer propose 3 voies possibles pour faire l'inventaire des indicateurs souhaités et possibles.

- **La voie 1** consiste à identifier des indicateurs à partir des préoccupations vitales de gestion exprimées par les gestionnaires et autres utilisateurs du tableau de bord. L'avantage de cette voie est d'aboutir à des indicateurs qui cadrent bien avec les buts, la mission et les objectifs opérationnels de l'organisation. Elle a cependant l'inconvénient de demander un travail plus long, et de provoquer des discussions interminables entre personnes et unités administratives aux intérêts divergents, avant d'arriver à formuler les préoccupations et les objectifs.
- **La voie 2**. Les indicateurs sont identifiés à partir des données disponibles. Cette voie permet de « faire parler plus ou mieux les données déjà disponibles dans le système d'information de l'organisation » (P.Voyer : 2000, 148). Si elle a l'avantage de valoriser les données existantes, elle peut par contre limiter l'éventail des indicateurs à ces données, ou au contraire générer beaucoup trop d'indicateurs, ce qui peut conduire à un tableau de bord sophistiqué mais peu pertinent.



- **La voie 3** consiste à s'inspirer des banques d'indicateurs génériques ou d'indicateurs d'autres organisations, en les adaptant bien sûr à vos propres réalités. Le danger est d'en arriver à un tableau de bord impersonnel, inadapté aux besoins et réalités de votre organisation.

Une fois l'inventaire établi, lesquels des indicateurs retenir ? Plusieurs critères peuvent être pris en compte : pertinence des indicateurs ; disponibilité des données devant servir à calculer les indicateurs ; niveau de responsabilité hiérarchique des utilisateurs du tableau de bord ; importance des indicateurs eu égard aux objectifs de l'organisation ; équilibre à garder entre indicateurs stratégiques et indicateurs opérationnels. Toutefois, les indicateurs non retenus peuvent figurer sur le tableau de préoccupations-indicateurs dont nous parlerons plus loin, pour servir dans un redéploiement ultérieur du tableau de bord.

4.1.1.6 *Mettre sur pied un plan de réalisation du tableau de bord.* Si l'étude d'opportunité et de faisabilité se révèle concluante, on procède alors à la planification de la réalisation du tableau de bord.

Comment avons-nous procédé pour voir si les conditions d'opportunité et de faisabilité étaient réunies à la Direction régionale ?

#### **4.1.2 Démarche et outils utilisés à l'étape 1.**

4.1.2.1 *Pendant les deux premières semaines, nous avons surtout écouté différentes personnes :* des membres du comité du projet, les deux responsables directes de notre stage, qui étaient chargées du tableau du bord dans l'organisation et dont l'une était la responsable du comité du projet. Nous avons participé à des réunions du comité du tableau de bord, dont le mandat débordait le plan de développement. Après avoir travaillé à l'élaboration d'un tableau de bord sur le développement des capacités, le comité avait encore à son programme d'autres projets : tableaux de bord pour le plan de développement d'une part, pour le développement social d'autre part. D'avoir participé aux réunions sur l'un ou l'autre des projets nous a aidé à comprendre l'environnement, les attentes, les rôles des uns et des autres, les problèmes qui se posent, etc. Très tôt nous avons commencé à participer, en auditeur surtout, à des séances de travail dont l'objectif final était de préparer les données pour le tableau de bord. Enfin, la lecture de documents du MAINC a occupé une grande place à cette étape 1.

4.1.2.2 *Sans avoir un questionnaire très formel, nous nous sommes efforcé, par les questions posées aux différentes personnes et à travers la documentation, de connaître les grands programmes du MAINC : qu'est-ce que le développement des capacités ? Le plan de développement ? Le développement social ? Le plan de redressement ? Autant de questions dont la plupart ont déjà trouvé une réponse dans le deuxième chapitre.*

4.1.2.3 *Identification et choix des indicateurs.* Nous avons utilisé la voie 1 (en nous basant sur les préoccupations de gestion liées au plan de développement) et sur la voie 2 (en tenant compte des données réelles disponibles, même si ces données n'étaient pas encore organisées).

Qu'est-ce que cette période d'écoute, d'observation, d'interrogations, d'entrevues et de recherche documentaire a donné comme résultats ?

#### 4.1.3 **Résultats concernant l'opportunité et la faisabilité d'un tableau de bord.**

Nous retenons 5 points :

4.1.3.1 *L'idée du tableau de bord n'est pas nouvelle dans l'organisation.* L'environnement est même déjà sensibilisé quelque peu. Un comité du projet existe, dont deux membres ont suivi le cours du tableau de bord à l'ÉNAP (Québec et Trois-Rivières). Ce comité est connu dans l'organisation : il a réalisé une étude de faisabilité dont les résultats ont été consignés dans un rapport daté du 17 avril 2002, et a déjà produit le tableau de bord sur le développement des capacités. On peut donc dire que l'intérêt se trouve déjà suscité. Malgré cela, l'objectif visé par le 2<sup>ème</sup> tableau de bord est d'abord de continuer la sensibilisation, de vendre l'outil et d'élargir le cercle des personnes convaincues du bien fondé d'un tel outil de gestion.

4.1.3.2 *Ce sur quoi doit porter le tableau de bord a été déterminé avant notre arrivée :* il s'agit de deux programmes touchant directement plusieurs unités administratives ou plusieurs intervenants de première ligne : le plan de développement et le développement social. En cours de route, les mandants ont préféré que les efforts soient concentrés sur le plan de développement, pour élaborer un prototype de tableau de bord au complet, réservant le développement social à un autre stagiaire - vu qu'il restait des questions d'ordre technique à résoudre - et à la cellule informatique de la Direction régionale ; le choix avait été fait de construire ce tableau de bord sur un logiciel autre qu'Excel. Des contacts avaient été établis avec la SAAQ qui a construit un tableau de bord après dix ans de recherche et développement.



4.1.3.3 *Une codification de données est en cours*, dont les résultats doivent servir à constituer les bases de données du tableau de bord. Quelles sont ces données et en quoi consiste leur codification ?

Selon la méthode de P. Voyer, la codification des données intervient normalement à l'étape 2.5 dont nous parlerons plus loin. Ayant commencé à parler de la codification qui était en cours avant notre arrivée à la Direction régionale, nous en profitons pour traiter ici cette étape 2.5, en expliquant comment nous l'avons vécue concrètement.

- Depuis 1997, les ententes de financement signées par le MAINC et chaque communauté autochtone comportent une clause obligeant celles-ci à s'engager dans le programme dénommé « plan de développement ». Comme signalé ci-dessus (pp. 21-22), le plan de développement amène chaque communauté à élaborer les politiques appropriées pour améliorer son administration, la gestion des différents services et l'exercice du pouvoir. Les douze domaines que couvrent ces politiques sont : le code sur la sélection des dirigeants, le code sur le gouvernement de la bande, le code sur la gestion financière, la gestion des ressources humaines, etc. (Voir annexe 1, les 12 sections de la grille). Chaque section comporte un certain nombre de rubriques, que nous appelons items ou politiques.
- En plus de ces 12 sections, la première partie de la grille est destinée à récolter certaines informations : montants versés à chaque communauté ; communautés mises sous un plan de redressement (financier) ; date d'entrée des communautés dans tel ou tel programme.
- De 1997 à nos jours, il faut faire le point. Combien de communautés ont-elles commencé un plan de développement (indicateur 2) ? Combien de politiques chaque communauté a-t-elle pu élaborer (indicateur 6), et quelle est la qualité des documents contenant chaque politique(indicateur 5) ? Quel montant chaque communauté a-t-elle reçu dans le cadre du plan de développement (indicateur 4) ? Chargé du suivi du plan de développement, le Service de financement dispose des documents élaborés par les communautés.
- La codification des données consiste alors à prendre tous les documents élaborés par chaque communauté, et à compléter la grille (cf. annexe1).
  - En donnant la valeur numérique **1** à chaque communauté ayant commencé son plan de développement, et en notant l'année de démarrage. En mettant le chiffre **0** quand la communauté n'a pas encore de plan de développement.



- En donnant la valeur numérique **1** chaque fois qu'une politique a été élaborée, et **0** quand la politique concernée n'a pas encore été rédigée.
- En donnant la note **1** ou **2** ou **3** ou **4**, selon la qualité du document contenant la politique (Voir la grille en annexe 1 à la fin de la 4<sup>ème</sup> page). Si la politique n'existe pas, la note est donc **0**.
- En inscrivant les montants perçus par année financière.
- Les bases de données ont été construites à partir de **30 grilles** complétées, à raison d'une grille par communauté.

Nous avons participé aux séances de travail de codification et au réajustement de la grille, même si notre apport a été limité à ce niveau (c'était au tout début du stage, et surtout, seuls les intervenants du terrain pouvaient trancher !...)

4.1.3.4 *La Direction régionale dispose de bonnes infrastructures informatiques*, et d'une équipe de bons techniciens en informatique. Mais dans les faits, nous n'aurons pratiquement pas travaillé avec ces techniciens sur le tableau de bord du plan de développement, même si nous les avons souvent rencontrés sur le projet du développement social qu'ils envisagent de construire sur le logiciel Crystal. La raison est que nous avons constitué la base de données sur le logiciel Excel, alors que la cellule informatique travaille sur d'autres supports.

4.1.3.5 *Nous avons, à partir de ces réalités, établi une planification* : construire un prototype de tableau de bord complet sur le plan de développement, et le livrer pour le 13 décembre, date de la fin de notre stage.

Nous pouvons en conséquence dire que les conditions étaient suffisamment réunies pour vivre l'expérience d'un tableau de bord.

## 4.2 ÉTAPE 2 : IDENTIFICATION DES PRÉOCCUPATIONS DE GESTION ET DES INDICATEURS.

### 4.2.1 Contenus didactiques de l'étape 2.

#### 4.2.1.1 Morphologie du tableau de préoccupations-indicateurs (TPI) (Cf. Fiche page 38)

Du point de vue de la construction, le tableau de préoccupations-indicateurs est le premier élément constitutif du tableau de bord. C'est un document qui contient les préoccupations de gestion, les indicateurs et les objectifs à atteindre. Ce document est structuré en deux grandes sections horizontales, et en 4 colonnes.

- Les 2 grandes sections horizontales du tableau de préoccupations-indicateurs.
  - **La section générale** est destinée à accueillir la formulation de la mission et des objectifs globaux de l'organisation ou de l'unité administrative pour laquelle on construit le tableau de bord. C'est dans cette section que sont inscrites les préoccupations et les indicateurs visant l'organisation dans son ensemble.
  - **La section détaillée** est destinée à accueillir les préoccupations et indicateurs opérationnels qui intéressent seulement les acteurs internes de l'organisation.
- Les 4 colonnes du tableau de préoccupations-indicateurs. Dans son sens vertical, le tableau de préoccupations-indicateurs se divise en 4 colonnes traversant aussi bien la section générale que celle détaillée.
  - **La colonne 1** enregistre les découpages de l'organisation (en unités administratives par ex.) ou de l'activité sur laquelle porte le tableau de bord (les différentes sections d'un programme par ex.)
  - **La colonne 2** est celle des préoccupations de gestion.
  - **La colonne 3** enregistre les cibles chiffrées ou les balises.
  - Dans **la colonne 4** s'inscrivent les indicateurs.

Nous reproduisons ce modèle de fiche à la page suivante. Nous l'utiliserons plus loin pour identifier les préoccupations de gestion et les indicateurs de notre tableau de bord.

## MODÈLE DU TABLEAU DE PRÉOCCUPATIONS-INDICATEURS DE P. VOYER

| SECTION GÉNÉRALE                                   |                            |                                          |                        |
|----------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------|------------------------|
| 1. Mesures stratégiques le cas échéant             | 2. Préoccupations globales | 3. Cibles, balises et objectifs chiffrés | 4. Indicateurs globaux |
| ...Mission, mandat, orientation                    |                            |                                          |                        |
| ...Objectif global de résultat, axe de performance |                            |                                          |                        |
| ...Objectif global de...                           |                            |                                          |                        |
| ...Reddition de comptes externes                   |                            |                                          |                        |

| SECTION DÉTAILLÉE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. DÉCOUPAGE<br>du secteur : modules, activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. PRÉOCCUPATIONS<br>de gestion, d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3. CIBLES,<br>BALISES et<br>OBJECTIFS chiffrés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4. INDICATEURS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Modules →<br><b>Modules</b> de découpage selon la ou les <b>dimensions</b> choisies : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteurs d'intervention, programmes.</li> <li>• Unités administratives fonctions de gestion.</li> <li>• Groupe produits/ services.</li> <li>• Axes et dimensions stratégiques de performance.</li> <li>• Étapes : mandats, projets.</li> <li>• Composantes mesurables.</li> </ul> | <b>Préoccupations</b> →<br><i>Pour chaque module, que veut-on connaître, suivre, assurer, atteindre, réaliser, améliorer, éviter, concernant :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients et besoins ?</li> <li>• Ressources HMFIP + Cond. ?</li> <li>• Processus et façons de faire ?</li> <li>• Résultats et produits ?</li> <li>• Résultats et effets ou impacts ?</li> <li>• Environnement, contexte ?</li> <li>• Adéquations ?</li> </ul> | Cible (s) chiffré (s) →<br>Pour chaque <u>préoccupation</u> , a-t-on une cible précise, un objectif <u>chiffré</u> , une balise, un critère, une prévision en termes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quantité</b> et/ou</li> <li>• <b>Qualité</b> et/ou</li> <li>• <b>Montant</b> (coût, etc.) et/ou</li> <li>• <b>Temps</b> (délai, fréquence) (<i>s'il n'y a pas de chiffre dans l'objectif, ne rien mettre</i>)</li> </ul> | Indicateur (s)<br><i>Pour chaque <u>préoccupation et/ou cible chiffrée</u></i> , quel (s) indicateur (s) précis veut-on, en termes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quantité</b> (volume, taux)</li> <li>• <b>Qualité</b> (valeur relative...)</li> <li>• <b>Montant</b> (coût, etc.)</li> <li>• <b>Temps</b> (délai, fréquence)</li> <li>• <b>Composé</b> ou signal ✕</li> </ul> |

(P. Voyer : 2000, 205).



#### 4.2.1.2 Les préoccupations de gestion : signification et identification – Typologie.

- Les préoccupations de gestion prennent leur source dans la mission, le but, les orientations fondamentales de l'organisation. Ce sont les préoccupations par excellence du gestionnaire.
- Il appartient aux gestionnaires d'exprimer leurs préoccupations en tant que gestionnaires ; elles sont la première pierre ou les fondations de cette construction que constitue le tableau de bord. Si le tableau de bord est construit sur des préoccupations de gestion qui n'en sont pas ou qui ne sont pas les leurs en tant que gestionnaires de l'organisation, ce tableau de bord sera comme un jouet d'enfant, un simulacre au lieu d'être un stimulant.
- Des éléments que le gestionnaire aimerait mesurer, sur lesquels il aimerait être fixé, ce sur quoi il voudrait pouvoir se baser de temps en temps pour apprécier la performance de son organisation ou de son unité administrative.
- Là où il aimerait voir les changements se produire sous l'influence de sa gestion.
- Ce qui peut lui causer de la joie ou au contraire de la peine, de la fierté ou du désagrément. Les facteurs ou lieux de succès ou d'échec.
- Typologies des préoccupations de gestion (P.Voyer : 2000, 203).

##### ***Préoccupations externes versus internes.***

- Préoccupations dirigées vers l'extérieur de l'organisation :
  - + Préoccupations liées à la mission de l'organisation.
  - + Ce qui sert à rendre compte aux supérieurs ou aux citoyens.
- Préoccupations dirigées vers l'intérieur de l'organisation :
  - + La clientèle : combien ? Lieux de résidence ? etc.
  - + Les ressources : combien ? Diminuer ? Augmenter ? etc.

##### ***Par rapport à la fréquence de l'activité.***

- Préoccupations liées au fonctionnement quotidien, courant, de l'organisation.
- Préoccupations non récurrentes, visant à développer, à améliorer telle ou telle chose.
- Comment générer, produire et formuler des préoccupations de gestion ?

##### ***En se posant certaines questions (C. P. Voyer : 2000, 216).***

- Si je revenais de voyage après un certain temps d'absence, quelles sont les premières choses que je vérifierais tout de suite ?

- Si, à l'improviste, un supérieur me demandait comment ça va dans mon unité, quels éléments j'évoquerais pour illustrer la bonne marche de mon unité ?
- Quels sont les éléments essentiels que je désire suivre coûte que coûte ?
- *En se référant à certains grands thèmes de la gestion* (Cf. P. Voyer : 2000, 216-217).
- Les clients. Qu'est-ce qui m'intéresse les concernant : nombre, profil, leurs besoins, leur satisfaction, etc. ?
- Les ressources : réduire ? Augmenter ? Maintenir ?
- Le processus : ex : délais de traitement des dossiers. Il s'agit ici souvent d'objectifs de qualité : il faut savoir lesquels !
- Les résultats de production : quels objectifs ? Produits réels ? Quels écarts ?
- Les résultats d'impact sur les clients ? Quels changements recherche-t-on ? Quels effets obtenus dans la réalité ?
- L'Environnement : ceux qui font la même chose ou autre chose que nous. Qu'est-ce que je veux surveiller dans mon organisation, par rapport à leurs activités ou à leurs résultats ? Etc.

- La formulation des préoccupations de gestion ((Cf. P. Voyer : 2000, 215 note 10).

Les préoccupations de gestion sont toujours exprimées sous forme de verbes d'action, de sorte à stimuler le gestionnaire à agir, à prendre des décisions. Ces verbes relèvent souvent du vocabulaire de la gestion : connaître (la clientèle par ex.) ; répondre (aux besoins) ; réaliser ; atteindre ; augmenter ; diminuer ; maintenir ; livrer ; etc.

#### 4.2.1.4 Les objectifs<sup>3</sup> chiffrés et les balises (colonne 3)

Laissées à elles-mêmes, les préoccupations de gestion peuvent demeurer stériles et ne produire aucun résultat. Pour qu'elles soient opérationnelles et stimulantes, il faut les accompagner d'objectifs chiffrés ou de balises.

- **Les objectifs chiffrés** : sans être le seul dans le choix des objectifs, la quantification est le meilleur critère d'un bon objectif. C'est par rapport au chiffre attribué à l'objectif que l'indicateur retenu fera ressortir le degré d'atteinte dudit objectif. On distingue trois catégories d'objectifs chiffrés : les objectifs de résultats ( ex. : réduire à 10 000 \$ le montant

---

<sup>3</sup> Au lieu du mot « objectif », la tendance actuelle est d'utiliser le terme de « cible ».

des comptes à recevoir), les objectifs de processus (ex. : réduire à 5 jours la durée de traitement du courrier), les objectifs de ressources et de moyens (ex. Recruter 10 employés).

- **Les balises** : les objectifs du gestionnaire peuvent consister en des balises, bornes ou étapes conduisant à un résultat. L'exemple de P. Voyer l'explique bien : « nous nous donnons trois ans pour revenir à un taux acceptable : nous voulons atteindre 20% cette année, 25% l'an prochain et 30% l'année suivante, c'est-à-dire atteindre la norme internationale » (Cf. P. Voyer : 2000, 219). Il peut s'agir d'une norme que le gestionnaire veut respecter ; par ex. , atteindre le salaire horaire provincial.

## **4.2.2 Notre démarche de stage, outils utilisés et résultats obtenus.**

### *4.2.2.1 Le découpage de l'activité retenue : le plan de développement.*

Le tableau de bord à construire porte non sur une ou plusieurs unités administratives de la Direction régionale, mais sur un programme particulier. Il a fallu subdiviser ce programme selon la morphologie du TPI décrite ci-dessus. Nous avons utilisé des entrevues non directives, de la documentation et l'écoute (de personnes individuelles ou lors de réunions) pour arriver à comprendre la structuration interne du programme concerné. Deux des intervenants de première ligne dans ce programme devaient codifier les documents produits par les communautés des Premières nations, tâche préalable à la constitution des bases de données. Ils avaient élaboré la grille dont nous avons déjà parlé (voir annexe 1). Par sa structure en sections, cette grille correspond bien à la morphologie du TPI de P. Voyer. Nous avons donc inscrit les préoccupations de gestion issues de la première partie de cette grille dans la section générale du TPI, et les préoccupations issues de la deuxième partie de la grille dans la section détaillée. Le TPI ainsi obtenu comporte 3 préoccupations d'ordre général (section générale) et 1 préoccupation spécifique (section détaillée) subdivisée cependant en douze sous-préoccupations. (Voir le TPI pp.44-45).

### *4.2.2.2 Les préoccupations de gestion sélectionnées.*

Pour les responsables du comité du projet, l'objectif essentiel de ce tableau de bord est de faire le point, pour la première fois, sur les activités liées au plan de développement et sur les résultats obtenus à cette date ; faire un état des lieux afin de rassembler de façon organisée les données existantes. En somme, savoir combien de communautés ont un plan de développement, combien



de politiques ont déjà été développées par chaque communauté, quelle est la qualité des documents, quels montants chaque communauté a déjà reçu depuis la mise en route du programme.

Sur cette base, nous avons formulé une quarantaine de préoccupations de gestion arrimées à la grille mentionnée ci-dessus et exprimées toutes par le verbe « connaître ». Connaître les communautés qui ont un plan de développement, connaître les montants versés aux communautés, connaître les politiques élaborées par les communautés, etc. Cela laissait une impression de routine et, comme l'a fait remarquer notre conseiller de stage – P. Voyer – l'information à récolter présageait d'une valeur ajoutée plutôt mince. Sur son avis, nous avons proposé d'autres formulations qui, sans perdre de vue le souci de faire l'état des lieux, prenaient d'avantage en compte l'aspect gestion. La gestion va au-delà de la simple connaissance des données statistiques ; elle a une démarche active, elle prend des initiatives et pose des gestes responsables, capables de faire évoluer positivement une situation. Nous reproduisons cette mutation, en n'inscrivant dans le tableau ci-dessous que les 4 préoccupations qui seront finalement choisies sur quarante environ pour la construction du tableau de bord (voir p. 43). On remarquera dans le tableau ci-dessous que l'indicateur 4 n'a pas été reformulé ; il est resté au niveau du « connaître ». En fait nous l'avons reformulé comme suit : « s'assurer d'un partage équitable des fonds alloués pour le plan de développement ». L'indicateur était « l'écart moyen » entre les montants perçus par les communautés. Mais pour des raisons que nous expliquerons plus loin (point 4.5.2.4, p. 70), nous sommes revenu à la première formulation de la préoccupation de gestion, à savoir, connaître les montants accordés aux communautés.

1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> FORMULATION DES PRÉOCCUPATIONS DE GESTION

| PRÉOCCUPATIONS DE GESTION                                                         |                             |                                                                                                            |                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1 <sup>ère</sup> formulation : préoccupation « connaître »                        |                             | 2 <sup>ème</sup> formulation : préoccupation « gestion »                                                   |                                                                         |
| Préoccupation                                                                     | Objectif                    | Préoccupation                                                                                              | Objectif                                                                |
| 2. Connaître les ctés qui ont un plan de développement.                           | 1. Pour toutes les 30 ctés  | 2. Favoriser la mise en route d'un plan de développement par chaque communauté autochtone.                 | 2. 30 ctés concernées.                                                  |
| 4. Connaître les montants accordés à chaque cté pour le plan de développement.    | 4. Pour toutes les 30 ctés. | 4. Connaître le montant accordé aux ctés des Premières Nations pour le plan de développement.              | 4. Connaître le montant global accordé aux 30 ctés.                     |
| 5. (Cette préoccupation n'était pas sur la 1 <sup>ère</sup> liste).               |                             | 5. Favoriser la production d'outils de qualité correspondant aux besoins organisationnels des ctés.        | 5. Rehausser jusqu'à 3 la note globale qualifiant l'état des documents. |
| 6. Connaître les politiques et procédures visant les administrations autochtones. | 6. Pour toutes les 30 ctés. | 6. Favoriser l'élaboration des politiques et procédures par les ctés autochtones pour leur administration. | 6. (Différentes balises selon les domaines de politiques).              |

## TPI : SECTION GÉNÉRALE

| Tableau des principales indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Mission : 1</b> - Connaître les "systèmes de gestion, (les) processus de prise de décision et (les) mécanismes de reddition de comptes présentement en place pour la gestion au jour le jour des ressources humaines et financières et la prestation des services à la collectivité".                                                                                                                                                                                        |  |
| <b>2</b> : Promouvoir l'exercice de l'autorité, "comme le choix des dirigeants, les pouvoirs du chef et du conseil et la nature de leur obligation de rendre compte à la collectivité, afin d'aider les Premières Nations à évaluer dans quelle mesure leurs mécanismes, leurs pratiques et leurs procédés actuels tiennent compte à la fois de leurs coutumes et traditions et des normes de reddition de compte qu'ont en commun tous les paliers de gouvernement au Canada". |  |

| Séquence    |     | Description des indicateurs                                                                            |                                                                     | Données |                                                                     |
|-------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------|
| Généralités | P-1 | Connaître les communautés qui ont une auto-évaluation de gestion                                       | 30 communautés                                                      | i-1     | Nombre et % de communautés ayant une auto-évaluation de gestion     |
|             | P-2 | Favoriser la mise en route d'un plan de développement par chaque communauté autochtone                 | 30 communautés concernées                                           | i-2     | Nombre et % de communautés ayant un plan de développement.          |
|             | P-3 | Connaître les communautés qui ont un plan de redressement                                              | 30 communautés                                                      | i-3     | Nombre et % de communautés ayant un plan de redressement            |
|             | P-4 | Connaître le montant accordé aux communautés des Premières Nations pour le plan de développement       | Connaître le montant global accordé aux 30 communautés              | i-4     | Montant total accordé aux communautés pour le plan de développement |
|             | P-5 | Favoriser la production d'outils de qualité correspondant aux besoins organisationnels des communautés | Rehausser jusqu'à 3 la note globale qualifiant l'état des documents | i-5     | Note indiquant la qualité des outils de gestion                     |



## TPI : SECTION DÉTAILLÉE

| SECTION DÉTAILLÉE                                                     |                                                                                                                   |                                                                                                               |                                                                        |     |                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Découpage en modules, activités                                       | P-6 Favoriser l'élaboration des politiques et procédures par les communautés autochtones pour leur administration |                                                                                                               | i-6 Nombre de politiques en développement social et Sécurité du revenu |     |                                                                                                 |
| Grands projets / dossiers de développement                            |                                                                                                                   |                                                                                                               |                                                                        |     |                                                                                                 |
| 6-1 Code électoral (sélection des dirigeants)                         | ↑                                                                                                                 | ↑                                                                                                             | 1 code écrit par communauté                                            | ↑   | <b>Nombre de politiques élaborées par les communautés autochtones pour leur administrations</b> |
| 6-2 Code sur le gouvernement de la bande (Règlement de régie interne) |                                                                                                                   |                                                                                                               | 10 items (politiques) par communauté                                   |     | Nombre de politiques sur le gouvernement de la bande                                            |
| 6-3 Code de gestion financière                                        |                                                                                                                   |                                                                                                               | 9 items par communauté                                                 |     | Nombre de politiques en gestion financière                                                      |
| 6-4 Gestion des ressources humaines                                   |                                                                                                                   |                                                                                                               | 7 items par communauté                                                 |     | Nombre de politiques en ressources humaines                                                     |
| Gestion des programmes de services communautaires                     |                                                                                                                   |                                                                                                               |                                                                        |     |                                                                                                 |
| 6-5 Éducation                                                         | P-6                                                                                                               | Favoriser l'élaboration des politiques et procédures par les communautés autochtones pour leur administration | 5 items par communauté                                                 | i-6 | Nombre de politiques en gestion de l'éducation                                                  |
| 6-6 Développement social                                              |                                                                                                                   |                                                                                                               | 2 items par communauté                                                 |     | Nombre de politiques en développement social et Sécurité du revenu                              |
| 6-7 Développement économique                                          |                                                                                                                   |                                                                                                               | 1 item par communauté                                                  |     | Nombre de politiques en développement économique                                                |
| 6-8 Logements neufs et rénovations                                    |                                                                                                                   |                                                                                                               | 1 item par communauté                                                  |     | Nombre de politiques en logements neufs et rénovations                                          |
| 6-9 F & E des installations communautaires                            |                                                                                                                   |                                                                                                               | 1item par communauté                                                   |     | Nombre de politiques en F & E                                                                   |
| 6-10 Immobilisations                                                  |                                                                                                                   |                                                                                                               | 1 item par communauté                                                  |     | Nombre de politiques en immobilisations                                                         |
| 6-11 Autres programmes/autres sujets                                  |                                                                                                                   |                                                                                                               | 3 items par communauté                                                 |     | Nombre de politiques relatives aux activités traditionnelles                                    |
| 6-12 Programmes gérés par autres ministères                           |                                                                                                                   |                                                                                                               | 2 items par communauté                                                 |     | Nombre de politiques en matière de santé                                                        |



#### 4.2.2.3 Les indicateurs (Cf. TPI, pp. 44-45)

- Pour choisir les indicateurs, nous avons associé les voix 1 et 2.
- Les 4 indicateurs sont formulés comme suit :
  - Indicateur n° 2 : ***nombre et % de communautés ayant un plan de développement.***
  - Indicateur n° 4 : ***montant total accordé aux communautés pour le plan de développement.***
  - Indicateur n° 5 : ***note indiquant la qualité des outils de gestion.***
  - Indicateur n° 6 : ***nombre de politiques et procédures élaborées par les communautés autochtones pour leur administration.*** Cet indicateur est subdivisé en douze sous-indicateurs correspondant aux douze domaines que couvre l'ensemble des politiques devant être élaborées par chaque communauté. Pour éviter d'alourdir le tableau de bord par un grand nombre d'indicateurs (il y en aurait eu au moins 15), nous avons préféré effectuer cette sorte de ventilation de l'indicateur n° 6 dès et dans le tableau de préoccupations-indicateurs.
- Les indicateurs ont été choisis en fonction des préoccupations de gestion d'une part (voie 1), et en lien étroit avec les données d'autre part (voie 2), d'où leur pertinence et leur faisabilité.
- Les uns sont des indicateurs stratégiques (indicateurs 2 et 5), d'autres sont opérationnels (indicateur 6). Il y a un indicateur plutôt financier qu'économique (indicateur 4).
- Il s'agit d'indicateurs à dimension quantitative, ayant des objectifs chiffrés : des communautés, des montants d'argent, un chiffre traduisant une note, des politiques. Quoique traduisant une qualité (état des documents), l'indicateur 5 a comme support une valeur quantitative. Ces supports quantitatifs assurent une certaine objectivité à chacun des indicateurs.
- Quoique spécifiques au MAINC, les réalités visées sont précises, durables dans le temps : cela confère une grande clarté aux indicateurs, leur assure la validité et la fidélité, ainsi qu'une stabilité liée à celle du programme, le plan de développement. Ils peuvent supporter la comparaison avec d'autres Directions régionales, le programme du plan de développement étant en marche dans les communautés des Premières nations à travers tout le Canada.

- L'indicateur 6 est ventilé en douze sous-indicateurs, dont les objectifs sont plutôt des chiffres-balises : un nombre standard par domaine de politiques que chaque communauté doit élaborer.

Après la formulation des indicateurs, il faut encore les décrire, et ce à l'aide de fiches-indicateurs. C'est l'objet de l'étape 3.

### 4.3 ÉTAPE 3 : LE DESIGN DES INDICATEURS ET DU TABLEAU DE BORD.

#### 4.3.1 Contenus didactiques de l'étape 3.

Les indicateurs sont d'une importance capitale. Il faut alors bien présenter ceux sélectionnés pour la réalisation du tableau de bord. C'est le but de l'étape 3, durant laquelle on procède à la définition des indicateurs et à la production des autres éléments constitutifs du tableau de bord.

##### 4.3.1.1 *Le design des indicateurs.*

- Outil de gestion potentiellement utilisable par plusieurs intervenants, le tableau de bord permet à tous de parler un même langage. Chaque indicateur doit revêtir la même signification pour tous les gestionnaires. D'autre part, il doit être découpé en autant de dimensions ou paramètres qu'il faut pour en épuiser les contenus, et obtenir ce faisant une « valeur ajoutée à l'information ». Tout ce travail de définition et de description de chaque indicateur auquel s'ajoute sa représentation visuelle se fait à l'aide d'un outil appelé « fiche-indicateur ». Il y aura dans le tableau de bord autant de fiches-indicateurs que d'indicateurs.
- La morphologie de la fiche-indicateur. (P.Voyer : 2000, 246-249). Pour obtenir une description aussi complète que possible de chaque indicateur, P. Voyer utilise un modèle de fiche organisé en cinq zones.
  - **La zone 1** cherche à répondre à la question suivante : « c'est quoi l'indicateur » ? Il s'agit alors de nommer l'indicateur en lien avec la préoccupation de gestion dont il dérive, et de le définir de façon claire et précise. Les autres aspects devant apparaître dans la description sont : l'unité de mesure, la formule de calcul et les sources des données, la périodicité de production de l'indicateur, les ventilations ou facettes sous lesquelles il peut se présenter, les utilisateurs potentiels.



- **La zone 2** répond à la question : « à quoi peut-on comparer l'indicateur » dans le temps, dans l'espace, par rapport à un objectif ou à une balise, etc. ?
- **La zone 3** explique « à quoi ressemble l'indicateur » et comment on peut le représenter visuellement : par un graphique, un tableau, un chiffre, un pictogramme, etc. ?
- **La zone 4** répond à la question : « cet indicateur sert à quoi » ? Quelle est son utilité en termes de gestion ? Quelle utilisation interne et externe peut-on en faire ?
- **La zone 5** sert à valider l'indicateur en s'assurant de sa pertinence, de sa qualité, de sa clarté et de la possibilité de le produire avec une certaine rapidité. On y indique quelle personne s'occupe de la validation, et à quelle fréquence refaire la validation. Cette zone est optionnelle, il peut ne pas être nécessaire de la compléter. Dans notre cas, nous ne l'avons pas complétée.

Il est important que l'équipe de projet participe à l'élaboration des fiches-indicateurs et que les gestionnaires donnent leur consentement à la description faite de chaque indicateur.

# **MODELE DE FICHE-INDICATEUR DE P. VOYER (o. c. p. 248).**

**zone 1**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>NOM DE L'INDICATEUR :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Référence à la préoccupation n° _____ |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DÉFINITION</b> valeur mesurée, unité de mesure, formule de calcul :</li> <li>• <b>VENTILATIONS</b> par... :</li> <li>• <b>PÉRIODICITÉ</b> (hebdomadaire, mensuelle ?) :</li> <li>• <b>UTILISATEURS</b> :</li> <li>• <b>FRÉQUENCE</b> de PRODUCTION :</li> <li>• <b>SOURCES</b> des DONNÉES :</li> </ul> |                                       |

**zone 2**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>COMPARAISON</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | (et calculs correspondants d'écart,<br>De dépassement, d'évolution) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• par <b>RÉPARTITION</b> des éléments en % du total (ventilations) _____</li> <li>• dans le <b>TEMPS</b> : tendance sur quelle période ? comparaison _____<br/>.. avec l'an passé ? _____</li> <li>• .. avec d'autres <b>UNITÉS</b> ou <b>ORGANISATIONS</b> (étalonnage) ? : _____</li> <li>• .. à un <b>OBJECTIF</b> chiffré (TPI col. 3) ? : _____</li> <li>• .. à une <b>BALISE</b> (marge, norme, prévision, critère, cote) ? _____</li> </ul> |                                                                     |
| <b>Calculs complémentaires</b> (cumul, moyenne, prévision...) ? : _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                     |
| <b>Autre indicateur à mettre en relation</b> _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                     |

**zone 3**

|                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|
| <b>FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME</b> |
| Illustrations / panoramas :                                      |

**zone 4**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>INTERPRÉTATION de l'indicateur</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Que signifie le résultat ?                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>À l'interne</b> comment décoder le résultat ? Est-ce acceptable ? Comment le qualifier dans son contexte ou en lien avec d'autres indicateurs ?</li> <li>• <b>À l'externe</b> / communication publique : comment pourrait-on l'interpréter ? Comment le présenter pour éviter une interprétation erronée (biais, détails hors contexte, manipulation) ?</li> </ul> |                                               |
| <b>UTILISATION, RÉACTION de GESTION</b> : que fait-on si c'est inacceptable ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                               |
| →                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Déboucher sur le tableau de suivi décisionnel |

**zone 5**

|                                                                                                        |                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>VALIDATION de l'indicateur</b> : pertinence, validité, qualité, clarté, rapidité de reproduction... |                                                         |
| • <b>Nature</b> de la validation :                                                                     | Méthodologie de validation :                            |
| • <b>Responsable</b> de la validation :                                                                | <b>Localisation</b> et <b>fréquence</b> de validation : |

4.3.1.2 *Le design du tableau de bord* (P.Voyer : 2000, 291). Un certain nombre d'éléments essentiels font suite au TPI et aux fiches-indicateurs, et sont comme des pièces constitutives du tableau de bord : la **page synthèse**, les **pages ventilées**, les **bases de données** ou listes détaillées et le **tableau de suivi décisionnel** (TSD).

- Parmi les nombreuses analogies utilisées par P. Voyer pour expliquer le tableau de bord, celle du document de 1000 pages illustre bien comment les composantes de ce outil se situent les uns par rapport aux autres en se prolongeant les uns les autres : dans ce document, les informations sont regroupées selon différents niveaux de profondeur allant du plus global au plus détaillé (cf. P.Voyer : 2000, 41-43).
  - Les pages 101 à 1000 représentent les bases de données opérationnelles. C'est le lieu d'enregistrement des données brutes et de leur mise à jour selon la périodicité inscrite sur la fiche-indicateur. La page des bases de données est organisée en plusieurs parties appelées « champs » : il y a d'abord *les champs de catégories* où s'inscrivent les domaines sur lesquels portent les informations à collecter ; il s'agit par exemple des titres des activités que mène l'organisation. Il y a ensuite *les champs de valeurs* où l'on inscrit les données chiffrées constituant l'information recherchée. Ce sont des données quantifiées, qui serviront à construire les tableaux croisés dynamiques et les graphiques.
  - Les pages 11 à 100 comportent les statistiques encore détaillées certes, mais déjà plus organisées et différentes des données brutes.
  - Les pages 2 à 10 sont les pages ventilées, où les données des pages 11 à 100 ou 101 à 1000 sont transformées en tableaux croisés dynamiques, en graphiques, etc. Chaque page ventilée offre un panorama visuel sur un indicateur, selon les ventilations et comparaisons inscrites sur la fiche-indicateur correspondante.
  - La page 1 est la page synthèse, sorte de sommaire exécutif donnant une vue d'ensemble de tous les indicateurs ou des plus importants (cf. P. Voyer : 2000, 41-42). Elle est comme la première page d'un journal où les principaux événements sont inscrits en gros plan (écriture, images, photo...) de façon à accrocher l'attention du lecteur qui au besoin ira plus loin à des pages indiquées pour trouver des informations plus détaillées sur lesdits événements. C'est par la page synthèse que l'utilisateur prendra contact avec le tableau de bord, et c'est de là qu'il commencera à naviguer entre les indicateurs ou à forer pour trouver des informations plus détaillées ou plus concentrées sur telle ou telle ventilation.



- Le tableau de suivi décisionnel est la page par excellence du gestionnaire-décideur. À partir des résultats déjà obtenus, celui-ci inscrit sur le tableau de suivi décisionnel les décisions qu'il a prises et l'état d'avancement des actions correctrices engagées.

#### **4.3.2 Notre démarche de stage et résultats obtenus.**

*4.3.2.1 Les fiches-indicateurs.* À partir des préoccupations de gestion et des indicateurs tels que formulés et approuvés par le comité de projet, nous avons élaboré les fiches-indicateurs selon la méthode de P. Voyer. Il faut signaler que nous n'avons pas utilisé la zone 5 de la fiche indicateur, qui, nous l'avons dit, est optionnelle. Le texte des fiches-indicateurs a été amendé puis approuvé par les responsables du comité. On trouvera ces fiches dans les pages qui suivent, avec les éléments de description des indicateurs. Il nous semble devoir cependant attirer l'attention sur quelques points importants..

- À quelles organisations faut-il comparer les résultats de la Région du Québec ? En fait Québec est en avance par rapport aux autres Régions, lesquelles n'ont pas encore organisé leurs données ; pour le moment on ne saurait donc parler de comparaison, mais cela devrait pouvoir se faire dans un avenir pas trop lointain.
- Les autres observations figurent dans le tableau ci-après.

## EXPLICATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES FICHES-INDICATEURS

|                              | <b>Indicateur 2</b> : nombre et % de communautés ayant un plan de développement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Indicateur 5</b> : note indiquant la qualité des outils de gestion.                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Indicateur 6</b> : nbre de politiques élaborées par les ctés aut.pour leur administration                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Unité de mesure</b>       | Communauté ou bande                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1 point. Voir la fiche-indicateur pour explication sur les critères d'attribution de points à un document.                                                                                                                                                                                                          | 1 item ou 1 politique.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Objectif-cible Balise</b> | Les 30 communautés sur lesquelles porte le TB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3 points. Le maximum possible est 4 points, mais le comité de projet a préféré fixer l'objectif à 3 points.                                                                                                                                                                                                         | 27 politiques dont 3 accessoires. Chaque cté doit donc élaborer 27 politiques.                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Ventila-tions</b>         | <p>-Par année ou période de démarrage du plan de développement : en faisant le lien avec les indicateurs 5 et 6, il peut être intéressant de voir si les ctés qui ont commencé dès le début ont élaboré plus de politiques, et de meilleurs documents.</p> <p>-Par Nation : y a-t-il un lien entre appartenir à une Nation et le fait d'avoir ou pas un plan de développement ?</p> | <p>-Par cté : Cela permet de voir quelles ctés ont les documents les meilleurs.</p> <p>-Par item : sur quels items trouve-t-on les meilleurs documents ?</p> <p>-Par section : même question..</p> <p>-Par Nation : même question.</p> <p>NB : Il y a 30 ctés, 22 items pris en compte, 12 sections, 8 Nations.</p> | <p>-Par cté : cela permet de voir quelles sont les ctés qui ont élaboré le plus grand nombre de politiques.</p> <p>-Par item : cela permet de voir quels sont les items qu'on rencontre le plus souvent dans les ctés.</p> <p>-Par Nation : appartenir à telle ou telle Nation a-t-il de l'influence ?</p> |
| <b>Compa-raison</b>          | Voir observation à la page 51.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Utili-sation</b>          | Pourquoi certaines ctés n'ont-elles pas de plan de développement, et comment les motiver ? Le souhait du ministère est en effet que chaque communauté autochtone entre dans la dynamique de ce programme.                                                                                                                                                                           | Quand la page ventilée a été faite, cet indicateur a suscité un grand intérêt auprès du comité et d'autres personnes. Le graphique en barres a été apprécié et servira à sensibiliser les ctés sur la qualité de leurs documents.                                                                                   | Le graphique en barres sur le nbre de politiques, mis en parallèle avec celui de l'ind. 5, a suscité un grd intérêt. 30 paires de graphiques (nbre de politiques et qualité des documents) ont été réalisées hors (tableau de) bord...                                                                     |



## F-Ind 2 : nombre de ctés ayant un plan de développement

### Zone 1 : DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

**Nom et no de l'indicateur : io-4**

Nbre et % de ctés ayant un plan de développement

**No. de référence à la préoccupation/objectif : Po-4**

Favoriser la mise en route d'un plan de dév. par chaque communauté

**Définition :** Cet indicateur donne le nbre et le % de ctés des PN de la Région du Québec qui ont un plan de dév. ; les ctés qui, à telle ou telle date, sont entrées dans le processus d'élaboration des différents textes visant leur administration.

**Unité de mesure :** Communautés

**Calcul et formule :**

- Nombre de ctés ayant un plan de développement
- Nombre de communautés ayant un plan de développement / nombre total de communautés

**Ventilation et éléments :**

- Communauté - Nation
- Année de démarrage du plan de développement
- Période de démarrage

**Utilisateur (s) :**

- Le Directeur Général
- Les gestionnaires :
  - Service de Financement
  - Service de Négociation
  - Politiques et Relations intergouvernementales
  - Intervenants de 1ère ligne

**Périodicité :**

Annuelle

**Fréquence de production :**

Annuelle

**Provenance des données :**

Services des Finances.

Page d'accueil

Page synthèse

Page ventilée 2

Base de données

Page suivante

### Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

**Tendance ou comparaison dans le temps :**

Sur une base annuelle, comparer la valeur affichée par l'indicateur (nombre de plans de dév. mis en route) aux valeurs des années précédentes

**Autres unités, organisations :**

Communautés des autres régions du MAINC

**Répartition spécifique par ventilation :**

- Par année de démarrage du plan de dév.
- Par période de démarrage

**Calcul complémentaire :**

Par Nation

**Autres indicateurs à mettre en relation :**

ind.1, ind.3, ind.4, ind.6

**Cibles-balises-objectifs chiffrés ;**

30 plans de développement, correspondant à 30 communautés

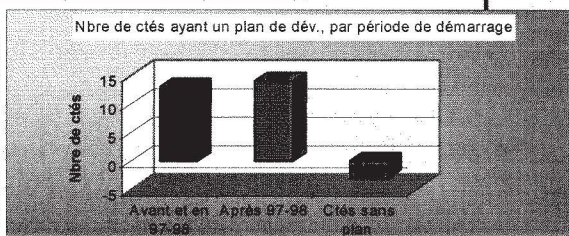
### Zone 3 : FORME DE REPRÉSENTATION:TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

**Description des Formes de représentation:**

Tableaux

Graphiques : Histogrammes

Pictogrammes ☹



### Zone 4 : CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

**Interprétation de l'indicateur :**

En donnant la liste des communautés qui ont un plan de développement, cet indicateur permet de savoir lesquelles des communautés n'ont pas encore emboîté le pas. C'est la date de l'auto-évaluation qui a été considérée comme année de démarrage du plan de développement. Et quand l'auto-évaluation était à l'état d'ébauche, on a traité la communauté comme n'ayant ni auto-évaluation, ni plan de développement

**Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :**

Cet indicateur donne le nombre total de communautés qui ont un plan de développement. Il attire l'attention du gestionnaire sur les communautés qui n'ont pas encore de plan de développement. Le gestionnaire pourrait alors s'informer davantage sur les raisons qui font que certaines communautés ne se sont pas engagées dans le processus ; il pourrait être amené à prendre des mesures adéquates pour que ces communautés en marge raliennent le mouvement. La date de démarrage permet d'apprécier l'état d'avancement des communautés dans l'élaboration de leurs politiques et procédures.

Page précédente



## Figure 4 : Montants accordés pour le plan de dév.

### Zone 1 DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

**Nom et no de l'indicateur: i1-4 :**

Montant total accordé aux communautés pour le plan de développement

**No. de référence à la préoccupation/objectif : P1-4**

Connaître le montant accordé aux communautés des Premières nations pour le plan de développement

**Définition :** Cet indicateur donne le montant accordé aux communautés pour leur permettre d'élaborer les politiques et procédures nécessaires à leur administration.

**Unité de mesure : \$**

**Calcul et formule :** Relevés des registres financiers du MAINC, Région de Québec.

**Ventilation et éléments :**

- Par communauté
- Par année financière

**Utilisateur (s) :**

- Le Directeur Général
- Les gestionnaires :
  - . Service de Financement
  - . Service de Négociation
  - . Politiques et Relations intergouvernementales
  - . Intervenants de 1ère ligne

**Périodicité :**

Annuelle

**Fréquence de production :**

Annuelle

**Provenance des données :**

Services de financement

Page d'accueil

Page synthèse

Page ventilée 4

Base de données

Page suivante

### Zone 2 BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

**Tendance ou comparaison dans le temps :**

Sur une base annuelle, comparer le montant affiché par l'indicateur, à celui des années précédentes.

**Autres unités, organisations :**

Communautés des autres régions du MAINC

**Répartition spécifique par ventilation:**

- Par communauté - Par année financière

**Calcul complémentaire :**

- Par Nation

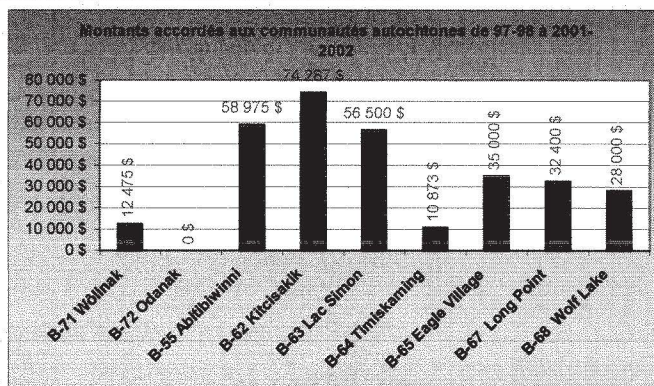
**Autres indicateurs à mettre en relation :**

ind.2, ind.6, ind.5

**Cibles-balises-objectifs chiffrés :**

Montant total et montants accordés aux 30 ctés, sur l'ensemble des années financières écoulées depuis la mise en place du plan de développement (97-98)

### Zone 3 FORME DE REPRÉSENTATION: TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

**Description des Formes de représentation:**
**Tableaux**
**Graphiques : Histogrammes**


### Zone 4 CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

**Interprétation de l'indicateur :**

Tout en disant combien a coûté le plan de développement de chaque communauté et combien ont coûté tous les plans de développement, cet indicateur - surtout mis en relation avec les indicateurs no 6 et 5 - pourrait amener le gestionnaire à poser certaines questions : les politiques élaborées avec l'appui d'un montant d'argent donné sont-elles suffisantes (nombre de politiques) et satisfaisantes (état des documents) ? Chaque communauté reçoit-elle ce qu'il lui faut en somme d'argent ? Si oui, pourquoi les différences parfois grandes au niveau des résultats ?

**Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :**

Cet indicateur a créé l'occasion d'organiser les données sur les montants accordés aux ctés pour le plan de dév. : montants versés par cté, par année financière, etc. Une des questions qui pourrait être posée est celle de la "rentabilité" en terme de politiques élaborées qui soient suffisantes et de bonne qualité. L'analyse pourrait aboutir à des alternatives de décisions:

- Réviser soit à la hausse, soit à la baisse les montants versés, systématiquement pour toutes les ctés ou au cas par cas ?..
- Des mesures particulières d'accompagnement pour telle ou telle communauté dans l'élaboration de ses politiques ?...

Page précédente



## F-ind 5 : État des documents

### Zone 1 : LA DÉFINITION ET LES CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

**Nom et no de l'indicateur:** io-1 :  
Note indiquant la qualité des outils de gestion

**No. de référence à la préoccupation/objectif :** P1-3  
Favoriser la production d'outils de gestion de qualité correspondant aux besoins organisationnels des communautés

**Définition :** Cet indicateur donne des informations sur l'état des documents élaborés par les communautés. L'échelle des valeurs appliquée pour apprécier l'état des documents comporte 5 niveaux: document inexistant (0), ébauche (1), officiel incomplet (2), officiel complet (3), exemplaire (4). L'indicateur est donc une moyenne des valeurs chiffrées attribuées aux documents pour traduire le niveau de leur qualité.

**Unité de mesure :** Moyenne chiffrée allant de 0 à 4.  
**Calcul :** Total obtenu / maximum possible\*4

#### Utilisateur (s) :

Utilisateur (s) :  
- Le Directeur Général  
- Les gestionnaires :  
  Service de Financement  
  Service de Négociation  
  Politiques et Relations  
  intergouvernementales  
  Intervenants de 1ère ligne

Page d'accueil  
Page synthèse  
Page ventilée 5  
Base de données

Page suivante

#### Ventilation et éléments :

- Item - Section  
- Communauté - Nation

#### Provenance des données :

Services Finances.

#### Périodicité :

Annuelle  
Fréquence de production : Annuelle

### Zone 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ECARTS

#### Tendance ou comparaison

**dans le temps :** Sur une base annuelle, comparer la moyenne affichée par l'indicateur à celle de l'année précédente.

#### Autres unités, organisations :

Communautés des autres régions du MAINC

#### Répartition spécifique par ventilation :

- Par item - Par section  
- Par communauté - Par Nation

#### Calcul complémentaire :

- Exemple par cté et par item  
**Autres indicateurs à mettre en relation :**

**Cibles-balises-objectifs chiffrés :** Pour chaque communauté, arriver à une moyenne de 3 sur 4, concernant l'ensemble de ces documents.

### Zone 3 : FORME DE REPRÉSENTATION: TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

**Description des Formes de représentation :** Tableaux, Pictogrammes et histogrammes.

|            | Cumul | Pondéré | Max. poss. | Moy. sur 4 | Picto |
|------------|-------|---------|------------|------------|-------|
| Abenakis   | 67    | 33,5    | 88         | 1,5        | ⊗     |
| Algonquins | 278   | 31      | 88         | 1,4        | ⊗     |
| Attikamekw | 125   | 42      | 88         | 1,9        | ⊗     |
| Huron      | 30    | 30      | 88         | 1,4        | ⊗     |
| Innu       | 172   | 19      | 88         | 0,9        | ⊗     |
| Malécites  | 41    | 41      | 88         | 1,9        | ⊗     |
| Micmacs    | 97    | 32      | 88         | 1,5        | ⊗     |
| Mohawk     | 17    | 9       | 88         | 0,4        | ⊗     |

1.3

### Zone 4 : LES CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

#### Interprétation de l'indicateur :

Plus qu'un jugement rigoureux, cet indicateur donne une idée sur la qualité des documents élaborés par les communautés pour leur administration. La "note" attribuée est indicative. Pour la calculer, il a été jugé préférable de ne pas tenir compte de certains items: ceux un peu délicats (ex. code électoral), ceux pour lesquels la presque totalité des communautés manquaient de données. De 27 items, on n'a finalement retenu pour cet indicateur, que 22 items.

#### Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :

Le gestionnaire peut se faire une idée sur l'état des documents, de plusieurs points de vue :  
+ Des communautés : combien de ctés ont atteint la moyenne de 2 sur 4 ou un peu plus ?  
+ Des Nations : combien de aucune Nations ont atteint la moyenne de 2 sur 4 ?  
+ Des items : quels items ont atteint la moyenne de 2 sur 4 ?  
+ Des sections : quelles sections ont atteint la moyenne de 2 sur 4 ?  
En conséquence, il verrait ce quelles mesures prendre pour aider les communautés à améliorer l'état de leurs documents.

Page précédente



## Form 6 : Politiques et procédures visant les administrations autochtones

### Zone 1 : DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR

#### Nom et no de l'indicateur : I1-10 :

Nombre et % de politiques et procédures visant les administrations autochtones

#### No. de référence à la préoccupation/objectif : P1-2

Favoriser l'élaboration des politiques et procédures par les communautés autochtones, pour leur administration

**Définition :** Cet indicateur donne, pour chaque cté, le nbre de politiques et procédures déjà élaborées, et visant les administrations autochtones. Le nbre total de politiques et procédures prises en compte est estimé actuellement à 24 et 3 autres accessoires. Voir pour cela la grille ayant servi à la codification des documents des communautés.

**Unité de mesure :** Item de politiques et procédures

**Calcul et formule :** politiques et procédures élaborées / total des politiques et procédures possibles.

#### Utilisateur (s) :

- Le Directeur Général
- Les gestionnaires :
  - Service de Financement
  - Service de Négociation
  - Politiques et Relations intergouvernementales
  - Intervenants de 1ère ligne

#### Périodicité :

Annuelle

#### Fréquence de production :

Annuelle

#### Ventilation et éléments :- Items de politiques et procédures (24 + 3 items)

- Sections (12 sections) - Communautés (30 ctés) - Nations (8 Nations)

#### Provenance des données :

Services Finances.

Page d'accueil

Page synthèse

Page ventilée 6

Base de données

Page suivante

### Zone 2 : BASES DE COMPARAISON, BALISES ET ÉCARTS

#### Tendance ou comparaison dans le temps :

Sur une base annuelle, comparer la valeur affichée par l'indicateur (nombre de politiques élaborées) aux valeurs des années précédentes

#### Autres unités, organisations :

Ctés des autres régions du MAINC

#### Répartition spécifique par ventilation :

- Par item - Par section - Par communauté - Par Nation

#### Calcul complémentaire :

Autres indicateurs à mettre en relation : ind. 1, 2, 3, 4

**Cibles-balises-objectifs chiffrés :** Il y a au total 24 + 3 politiques et procédures possibles par cté

### Zone 3 : FORME DE REPRÉSENTATION: TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

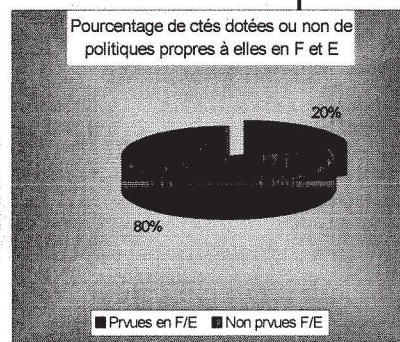
#### Description

des Formes de représentation:

Tableaux

Graphiques :

Histogrammes, secteurs



### Zone 4 : CONSIDÉRATIONS RELIÉES À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

#### Interprétation de l'indicateur :

Cet indicateur permet de savoir le nombre total de politiques et procédures élaborées par cté ; il permet de savoir si chaque cté couvre l'ensemble des sections ou pas. Apparaissent aussi les sections les mieux fournies en nbre de politiques par cté. Enfin, le nombre plus ou moins important de politiques et procédures pourrait être un indicateur d'une administration plus ou moins difficile des ctés concernées.

#### Utilisation de l'indicateur, décisions, réactions possibles :

Si un type de politiques et procédures est en creux par rapport à l'ensemble, cela pourrait vouloir dire que les communautés ont plus de mal dans ce domaine, et auraient besoin d'un appui plus senti. L'indicateur met aussi en lumière les communautés qui sont en retard de façon générale, et qui auraient besoin d'un accompagnement spécial. Si des politiques auxquelles on accorde de l'importance ne sont pas encore élaborées par la plupart des communautés, il y aurait aussi des mesures à prendre au niveau du gestionnaire.

Page précédente



4.3.2.2 *Les pages ventilées.* Nous avons construit les pages ventilées en tenant compte surtout des ventilations annoncées dans les fiches-indicateurs. On les trouvera en annexe 2.

Nous donnons des informations complémentaires dans le tableau ci-dessous.

#### INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES PAGES VENTILÉES.

|                                  | <b>Indicateur 2 :</b><br><br><b>Nombre et %</b> de communautés ayant un plan de développement. | <b>Indicateur 4 :</b><br><br><b>Montant</b> total accordé aux communautés pour le plan de développement. | <b>Indicateur 5 :</b><br><br><b>Note</b> indiquant la qualité des outils de gestion | <b>Indicateur 6 :</b><br><br><b>Nombre</b> de politiques élaborées par les ctés autochtones pour leur administration |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre de sections</b>        | 3                                                                                              | 3                                                                                                        | 6                                                                                   | 9, regroupant les 12 catégories de politiques.                                                                       |
| <b>Représentations visuelles</b> | - Tableaux<br>- Histogrammes<br>- Secteurs<br>- Courbe<br>- Pictogrammes                       | - Tableaux<br>- Histogrammes                                                                             | - Tableaux<br>- Graphiques en barres<br>- Pictogrammes                              | - Tableaux<br>- Secteurs<br>- Histogrammes                                                                           |

4.3.2.3 *La page synthèse.* Elle est articulée sur les 4 indicateurs, donnant pour chacun d'eux les résultats essentiels illustrés par des graphiques ou par de petits tableaux synthèses accompagnés de pictogrammes. Concernant l'indicateur 6, la page ventilée n'en reproduit que les catégories de politiques les plus importantes : code électoral, code sur le gouvernement de la bande, gestion financière et ressources humaines. À la fin de la page synthèse, sur demande de la responsable du comité du projet, nous avons construit un tableau récapitulatif des 4 indicateurs et d'un 5<sup>ème</sup> (plan de redressement) qui n'a pas été développé dans ce tableau de bord<sup>4</sup>. Ce tableau synthèse où les scores sont affichés se révèle très intéressant en termes d'analyse comparative entre les communautés. Ci-après, la page synthèse (pp. 58-61).

<sup>4</sup> C'est d'ailleurs une possibilité mentionnée par P. Voyer : o. c. p. 305, paragraphe 1.

## Commentaire

## Ind-2: Implantation d'un plan de développement dans les communautés

Page d'accueil  
Tableau suivi  
décisionnel

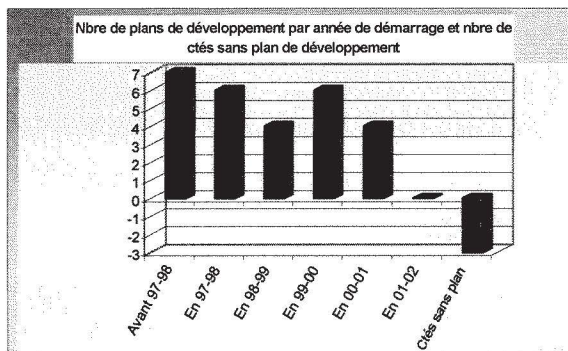
## Ctés ayant un plan de développement

Pour forer, faites glisser le curseur sur le tableau et cliquez quand il devient une main.

|      | Total avec plan | Total sans plan |
|------|-----------------|-----------------|
| 2002 | 27              | -3              |

## Interprétation

Placer le curseur sur  
"Interprétation"



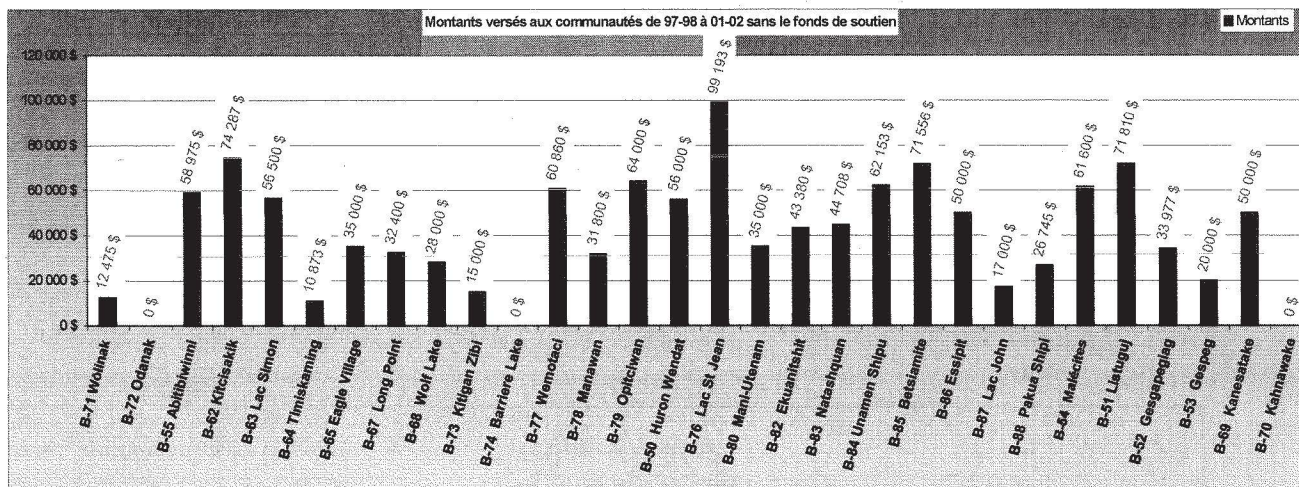
## Ind-4: montants versés aux communautés pour le plan de développement

## Résultat d'ordre général

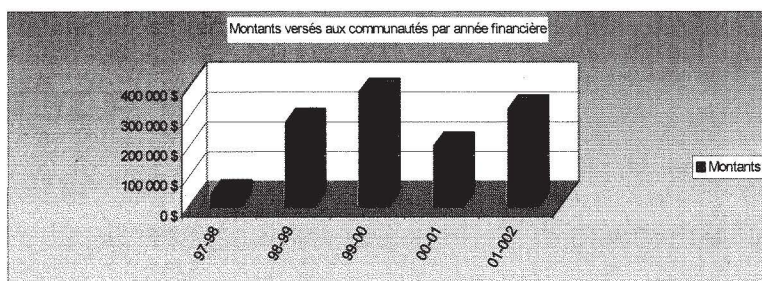
Montant total distribué aux communautés de 97-98 à 01-02 1 223 292 \$

Pour forer, placez le  
curseur sur le chiffre ci-  
contre

## Répartition de la somme de 1 223 292 \$ aux communautés



## Montants versés par année financière





## Ind-5 : État des documents

## État des documents de chacune des communautés

|           | moy. de 2 ou plus | moins de 2 | Interprétation |
|-----------|-------------------|------------|----------------|
| Picto     | 😊                 | ☹️         |                |
| Nbre clés | 4                 | 26         |                |

Placez le curseur sur "interprétation"

Pour forer, placez le curseur sur les pictogrammes et cliquez

## État des documents pour chacun des 22 items retenus

|              | moy. de 2 ou plus | moins de 2 | Interprétation |
|--------------|-------------------|------------|----------------|
| Picto        | Néant             | ☹️         |                |
| Nbre d'items | 0                 | 22         |                |

Placez le curseur sur "interprétation"

Pour forer, placez le curseur sur "néant" ou sur le

## État tous documents / toutes communautés

|     |                |
|-----|----------------|
| 1,3 | Interprétation |
|-----|----------------|

Placez le curseur sur "interprétation"

Pour forer, placez le curseur sur le chiffre ou le pictogramme et cliquez

## État tous documents par Nation

|     |                |
|-----|----------------|
| 1,3 | Interprétation |
|-----|----------------|

Placez le curseur sur "interprétation"

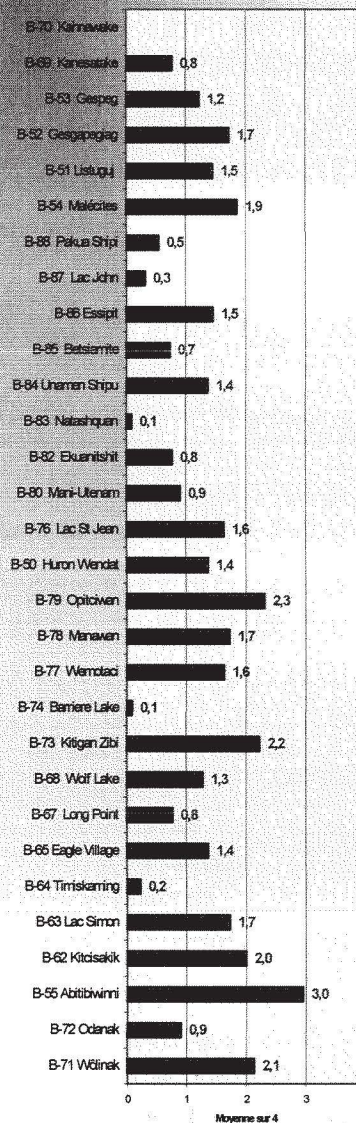
Pour forer, placez le curseur sur le chiffre ou le pictogramme et cliquez

## La "note" 4 (exemplaire) par communauté et selon les items

Seulement 9 communautés sur 30 ont obtenu au moins 1 fois la note 4 pour l'un ou l'autre item. Abitibiwinini a eu 6 fois la note 4. Les communautés absentes du graphique sont celles qui n'ont pas obtenu de "4" pour aucun item. Seulement 14 items sur les 22 concernés ont obtenu au moins une fois la note 4. Aucun item ne se distingue de façon notable des autres. Le plus que certains items aient obtenu est 2 fois la note 4. Les items n'ayant obtenu de "4" à aucune communauté ne sont pas présentes sur le tableau à la page ventilée. Veuillez

Pour forer, placez le curseur sur le texte et cliquez

## État des documents par communauté





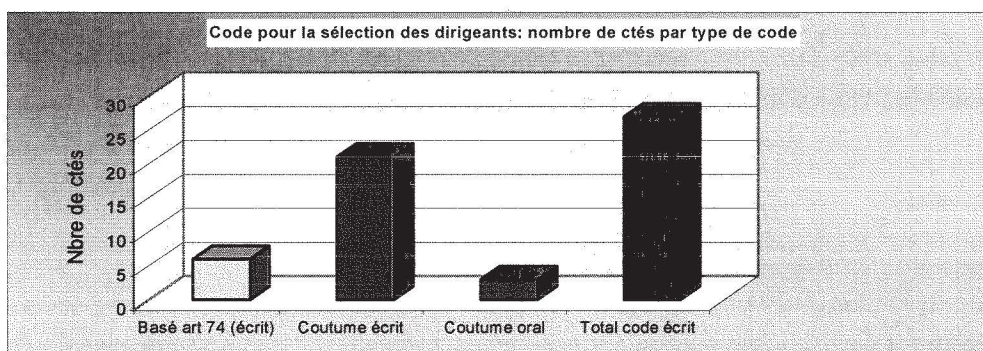
## Ind-6 : Élaboration de politiques et de procédures par les communautés

La page ventilée de cet indicateur traite des 12 sections couvrant tous les aspects (items) des politiques et procédures touchant l'administration des communautés. Cette page synthèse retient 4 de ces 12 sections (le code électoral, le code sur le gouvernement de la bande, le code sur la gestion financière et celui sur la gestion des ressources humaines) et donne une vue des politiques élaborées par Nation.

### Section 1: code électoral

#### Interprétation

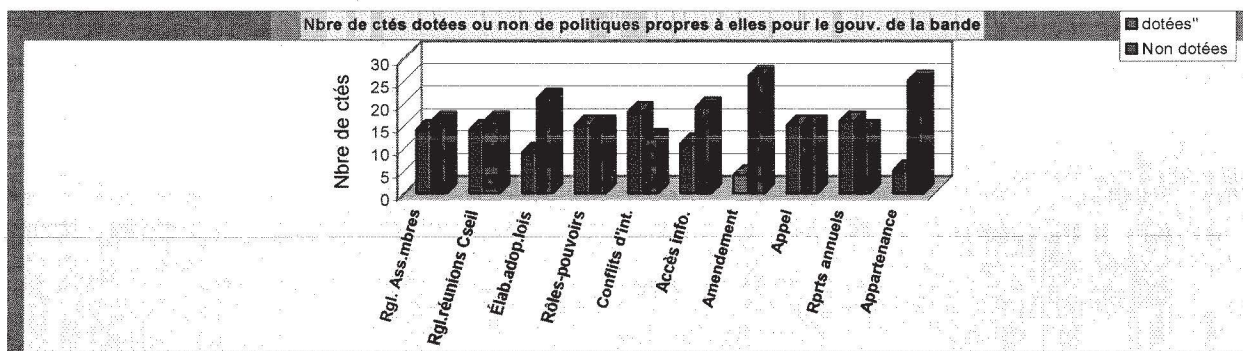
Placez le curseur sur "interprétation"



### Section 2 : code sur le gouvernement de la bande

#### Interprétation

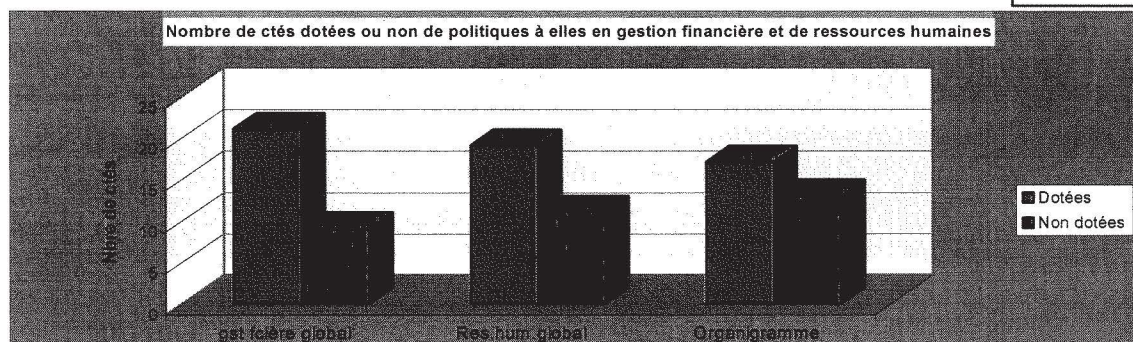
Placez le curseur sur "interprétation"



### Section 3 / 4 : gestion financière / ressources humaines

#### Interprétation

Placez le curseur sur "interprétation"





## Page synthèse 4 sur 4

## Synthèse : politiques et procédures par communauté et Nation

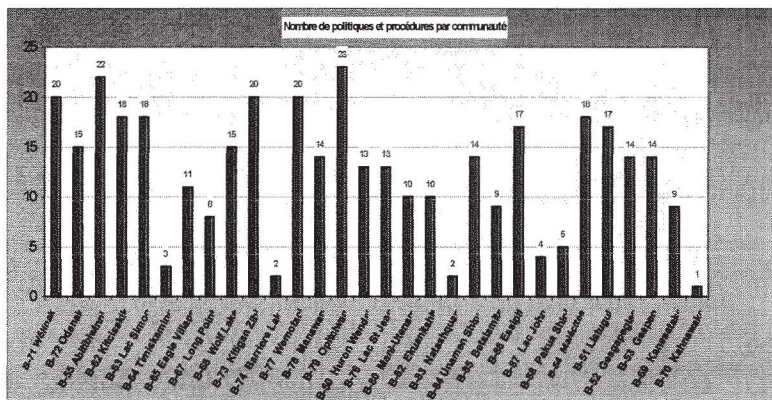
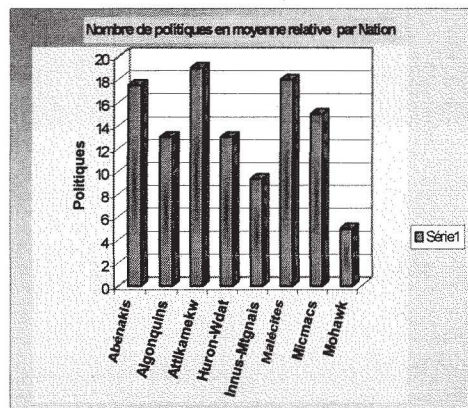


Tableau synthèse mettant en parallèle les 4 indicateurs et le plan de redressement

| Communautés        | Plan de dév. | Nbre de pol. | État des doc. | Plan de red. | Fin. Plan dév. | % fin. |
|--------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------|
| B-71 Wablinak      | 1            | 20           | 2,1           |              | 12 475 \$      | 1,0%   |
| B-72 Odanak        | 1            | 15           | 0,9           |              | 0 \$           | 0,0%   |
| B-55 Abitibiwinini | 1            | 22           | 3,0           |              | 58 975 \$      | 4,8%   |
| B-62 Kitcisakik    | 1            | 18           | 2,0           |              | 74 287 \$      | 6,1%   |
| B-63 Lac Simon     | 1            | 18           | 1,7           |              | 56 500 \$      | 4,6%   |
| B-64 Timiskaming   | 1            | 3            | 0,2           | 1            | 10 873 \$      | 0,9%   |
| B-65 Eagle Village | 1            | 11           | 1,4           |              | 35 000 \$      | 2,9%   |
| B-67 Long Point    | 1            | 8            | 0,8           | 1            | 32 400 \$      | 2,6%   |
| B-68 Wolf Lake     | 1            | 15           | 1,3           |              | 28 000 \$      | 2,3%   |
| B-73 Kitigan Zibi  | 1            | 20           | 2,2           |              | 15 000 \$      | 1,2%   |
| B-74 Barriere Lake | 0            | 2            | 0,1           |              | 0 \$           | 0,0%   |
| B-77 Wemotaci      | 1            | 20           | 1,6           | 1            | 60 860 \$      | 5,0%   |
| B-78 Manawan       | 1            | 14           | 1,7           | 1            | 31 800 \$      | 2,6%   |
| B-79 Opitciwan     | 1            | 23           | 2,3           |              | 64 000 \$      | 5,2%   |
| B-50 Huron Wendat  | 1            | 13           | 1,4           |              | 56 000 \$      | 4,6%   |
| B-76 Lac St-Jean   | 1            | 13           | 1,6           |              | 99 193 \$      | 8,1%   |
| B-80 Mani-Utenam   | 1            | 10           | 0,9           | 1            | 35 000 \$      | 2,9%   |
| B-82 Ekuantshit    | 1            | 10           | 0,8           |              | 43 380 \$      | 3,5%   |
| B-83 Natashquan    | 1            | 2            | 0,1           | 1            | 44 708 \$      | 3,7%   |
| B-84 Umanen Shipu  | 1            | 14           | 1,4           |              | 62 153 \$      | 5,1%   |
| B-85 Betsiamite    | 1            | 9            | 0,7           |              | 71 556 \$      | 5,8%   |
| B-86 Essipit       | 1            | 17           | 1,5           |              | 50 000 \$      | 4,1%   |
| B-87 Lac John      | 0            | 4            | 0,3           | 1            | 17 000 \$      | 1,4%   |
| B-88 Pakua Shipu   | 1            | 5            | 0,5           |              | 26 745 \$      | 2,2%   |
| B-54 Malécites     | 1            | 18           | 1,9           |              | 61 600 \$      | 5,0%   |
| B-51 Listuguj      | 1            | 17           | 1,5           | 1            | 71 810 \$      | 5,9%   |
| B-52 Gaspépegiag   | 1            | 14           | 1,7           |              | 33 977 \$      | 2,8%   |
| B-53 Gaspé         | 1            | 14           | 1,2           | 1            | 20 000 \$      | 1,6%   |
| B-69 Kanesatake    | 1            | 9            | 0,8           | 1            | 50 000 \$      | 4,1%   |
| B-70 Kahnawake     | 0            | 1            | -             |              | 0 \$           | 0,0%   |
| Total              |              |              |               |              | 1 223 292 \$   | 100%   |

La diversité de la nature des données et le grand nombre de communautés à prendre en compte nous ont conduit à construire une base de données (listes détaillées) propre à chaque indicateur.

*4.3.2.4 Les bases de données.* Il y a au total 4 listes détaillées organisées de la même façon : un champ de catégories et un champ de valeurs. Il n'est pas inutile de redire que, contrairement au mandat qui prévoyait une simulation, nous avons finalement utilisé de vraies données à partir des grilles complétées. Les listes détaillées sont en annexe 3, tandis que le tableau ci-dessous donne une description des champs qui les composent.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES BASES DE DONNÉES.

|                             | <b>Indicateur 2 :</b><br>nombre et % de communautés ayant un plan de développement.                        | <b>Indicateur 4 :</b><br>Montant total accordé aux communautés pour le plan de développement. | <b>Indicateur 5 :</b><br>Note indiquant la qualité des outils de gestion | <b>Indicateur 6 :</b><br>Nombre de politiques élaborées par les ctés autochtones pour leur administration |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Champs de catégories</b> | 1 champ : date de mise en route du plan de dév. Il est subdivisé en 7 sous-catégories                      | 1 champ : financement du plan de dév. Il est subdivisé en 7 sous-catégories                   | 1 champ : État des documents. Il est subdivisé en 22 sous-catégories     | 1 champ : types de politiques et procédures. Il est subdivisé en 31 sous-catégories                       |
| <b>Champs de valeurs</b>    | 30 champs de valeurs correspondant aux 30 communautés autochtones sur lesquelles porte ce tableau de bord. |                                                                                               |                                                                          |                                                                                                           |

*4.3.2.5 Le tableau de suivi décisionnel (TSD).* Rendu à ce stade dans la réalisation du tableau de bord, nous disposons d'une partie des données nécessaires pour remplir le tableau de suivi décisionnel : les valeurs mesurées pour chaque indicateur, les objectifs ou cibles, les écarts constatés entre chaque valeur affichée et l'objectif visé, une représentation visuelle. Le tableau (Cf. ci-dessous) sera ultérieurement complété en sa partie décisionnelle, par les intervenants de première ligne dans ce programme du plan de développement. Nous voudrions cependant expliquer comment ont été obtenues les valeurs inscrites dans la colonne « objectifs » du tableau de suivi décisionnel, en ce qui concerne l'indicateur 6. En prenant la rubrique n° 6.2, on trouve la valeur 300. Cette rubrique – le code du gouvernement de la bande – comprend 10 éléments. 10 items multipliés par 30 communautés, on obtient ainsi le chiffre 300. Les autres valeurs de cet indicateur 6 ont été calculées selon cette même logique.



TABLEAU DE SUIVI DÉCISIONNEL

| Indicateurs                                                                                                  | Valeur mesurée | Objectif | Écart | Picto |  | Actions correctrices |               |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-------|-------|--|----------------------|---------------|---------------------|
|                                                                                                              |                |          |       |       |  | Cause Facteur        | Type d'action | Où en est-on rendu? |
| <b>Généralités / Mission</b>                                                                                 |                |          |       |       |  |                      |               |                     |
| Ind.2 - Nombre et % de communautés ayant un plan de développement.                                           | 27             | 30       | -3    | ⊖     |  |                      |               |                     |
| Ind.4 - Montant total accordé aux communautés pour le plan de développement                                  | 1 223 292 \$   |          |       |       |  |                      |               |                     |
| Ind.5 - Note indiquant la qualité des outils de gestion                                                      | 1,3            | 3        | - 1,7 | ⊖     |  |                      |               |                     |
| Ind.6 - Nombre et % de communautés ayant des politiques et procédures visant les administrations autochtones |                |          |       |       |  |                      |               |                     |
| <b>Codes principaux</b>                                                                                      |                |          |       |       |  |                      |               |                     |
| 6.1 Code électoral écrit                                                                                     | 27             | 30       | -3    | ⊖     |  |                      |               |                     |
| 6.2 Gouv.de la bande                                                                                         | 121            | 300      | -179  | ⊖     |  |                      |               |                     |
| 6.3 Gestion financière                                                                                       | 21             | 30       | -9    | ⊖     |  |                      |               |                     |
| 6.4 Ressources humaines                                                                                      | 36             | 60       | -24   | ⊖     |  |                      |               |                     |
| <b>Prog.de services communautaires</b>                                                                       |                |          |       |       |  |                      |               |                     |
| 6.5 Prog.d'Éducation                                                                                         | 70             | 120      | -50   | ⊖     |  |                      |               |                     |
| 6.6 Prog.de dév.social                                                                                       | 28             | 60       | -32   | ⊖     |  |                      |               |                     |
| 6.7 Prog.de dév.économique                                                                                   | 14             | 30       | -16   | ⊖     |  |                      |               |                     |
| 6.8 Logements N et R                                                                                         | 23             | 30       | -7    | ⊖     |  |                      |               |                     |
| 6.9 F et E des installations                                                                                 | 6              | 30       | -24   | ⊖     |  |                      |               |                     |
| 6.10 Immobilisations                                                                                         | 9              | 30       | -21   | ⊖     |  |                      |               |                     |
| <b>Autres programmes / Autres sujets</b>                                                                     |                |          |       |       |  |                      |               |                     |
| 6.11 Act.trad., Ent.et principes, Planif.stratégique                                                         | 9              | 90       | -81   | ⊖     |  |                      |               |                     |
| <b>Prog.gérés par autres ministères</b>                                                                      |                |          |       |       |  |                      |               |                     |
| 6.12 Santé et sécurité publique                                                                              | 12             | 60       | -48   | ⊖     |  |                      |               |                     |

#### 4.3.2.6 *Le système de navigation dans le tableau de bord (Cf. P. Voyer : 2000, 303)*

Il y a deux niveaux de navigation dans le tableau de bord : la navigation entre les indicateurs, et celle à l'intérieur d'un même indicateur.

- **La navigation entre les indicateurs.** Elle permet non seulement d'explorer un indicateur donné, mais aussi d'accéder aux autres indicateurs. Elle est intéressante surtout quand il y a entre les indicateurs une relation de cause à effet. Par analogie, on pourrait comparer cette sorte de navigation à un nageur qui, en position horizontale et restant à un même niveau, circule dans une piscine à plusieurs couloirs.
- **La navigation à l'intérieur d'un même indicateur.** Elle est guidée par la ventilation des différentes dimensions de l'indicateur énumérées sur la fiche-indicateur. Cette navigation se fait par forage, et conduit l'utilisateur à des informations plus profondes et plus détaillées les unes que les autres. L'analogie est celle du plongeur de longue portée qui, en position verticale, traverse les eaux en allant du haut vers des profondeurs plus grandes, à la recherche d'explications à un problème observé en surface.

Par rapport à ces deux composantes de la navigation, comment se présente notre prototype de tableau de bord ?

- Le système de navigation entre les indicateurs (la traversée). De n'importe lequel indicateur, il est possible d'accéder à tout autre indicateur en utilisant les « panneaux de direction » affichés en haut et à droite de chaque composante du tableau de bord. Les contenus de ces panneaux sont quelque peu différents selon qu'on se trouve à une fiche-indicateur, une page ventilée ou la page synthèse, etc.

Voici les différentes configurations que l'utilisateur rencontrera :

### Sur les fiches indicateurs

Page d'accueil  
Page synthèse  
Page ventilée  
Liste détaillée

### Sur les pages ventilées

Page d'accueil  
Page synthèse  
Fiche indicateur  
Liste détaillée

### Sur les listes détaillées

Page d'accueil  
Liste des pages ventilées  
Liste des fiches indicateurs  
Menu des listes détaillées

### Sur la page synthèse

Page d'accueil  
Tableau de suivi décisionnel

### Sur le TSD et le TPI

Page d'accueil  
Page synthèse



De plus, à partir de la plupart des « feuilles » il est possible d'aller à la page suivante ou à celle précédente. Enfin, à la fin de chaque fiche-indicateur et page ventilée, il est possible de retourner en début de page en cliquant sur une flèche très visible.

- La navigation à l'intérieur d'un même indicateur (la plongée). La page synthèse contient beaucoup de « points de forage » d'où on peut aller à la page ventilée d'un indicateur donné pour avoir plus d'informations. Signalons aussi les nombreuses explications insérées dans les pages ventilées et la page synthèse, et qui vous livrent leurs contenus quand vous placez votre souris aux endroits où il est écrit « commentaire » ou « interprétation ».

#### **4.4 ÉTAPE 4 : INFORMATISATION DU TABLEAU DE BORD.**

Cette étape concerne les aspects techniques et spécifiquement informatiques du tableau de bord. Elle répond, dit P. Voyer, à cinq catégories de préoccupations : informationnelles, logicielles, matérielles, fonctionnelles et budgétaires. Elle nécessite l'intervention de techniciens en informatique. Les activités concrètes à mener à cette étape sont :

- 4.4.1 **Faire le design de la structure du tableau de bord.** Choisir le type de tableau de bord qu'on veut : centralisé ou individualisé ; indiquer parmi les utilisateurs ceux qui devront s'occuper du ravitaillement en données, de la saisie, du calcul des indicateurs, etc.
- 4.4.2 **Choisir des équipements et des logiciels.** Pour cela, il faut procéder à l'inventaire des systèmes d'information déjà en utilisation, choisir entre construire un système adapté aux besoins de l'organisation ou en acheter sur le marché, etc.
- 4.4.3 **Étudier les systèmes existants en vue des modifications éventuelles à apporter.**
- 4.4.4 **Réaliser le tableau de bord.** Il s'agit de créer les banques d'indicateurs et les bases de données, d'installer le logiciel choisi, etc. C'est une démarche technique.
- 4.4.5 **Tester et installer le prototype construit au site pilote.**

Notre mandat de stage ne prenait pas en compte cette étape dont l'objet est l'informatisation du tableau de bord. Les éléments de cette étape que nous avons élaborés sont les petites bases de données liées à chaque indicateur et la construction du prototype sur le logiciel Excel. Nous abordons alors l'étape 5.

#### **4.5 Étape 5 : MISE EN ŒUVRE DU TABLEAU DE BORD.**

Bien que n'ayant pas eu affaire à cette étape qui elle aussi débordait notre mandat, nous en donnons quelques éléments conceptuels (4.5.1) qui nous permettront de formuler en un deuxième temps nos recommandations (4.5.2).

##### **4.5.1 Contenus didactiques de l'étape 5 (Cf. P. Voyer, 2000 : 353-370).**

L'étape 5 « vise le déploiement graduel des tableaux de bord dans les unités administratives et leur intégration au fonctionnement quotidien des utilisateurs dans le respect des préoccupations organisationnelles, administratives, humaines et techniques » (P.Voyer : 2000, 353). Les activités qui la constituent sont au nombre de cinq.

###### *4.5.1.1 Planifier l'implantation du tableau de bord et le changement que cela implique.*

L'équipe de projet prend à cœur de préparer un plan de déploiement du tableau de bord dans les unités administratives. Cela suppose une confirmation de son mandat par les instances supérieures, et un renforcement de la volonté interne au groupe quant à l'introduction du tableau comme outil de gestion. Le plan prévoit le choix d'utilisateurs test à impliquer davantage dans le processus.

*4.5.1.2 Implanter le tableau de bord chez les utilisateurs-test.* Ces utilisateurs reçoivent au préalable une formation sur le tableau de bord pilote. L'utilisation test permet à terme de valider le tableau de bord quant à ses contenus et à sa forme : pertinence du tableau de bord par rapport aux priorités de l'organisation et aux préoccupations de gestion ; pertinence, qualité, convivialité des indicateurs, unanimité des significations et interprétations qu'ils ont auprès des différents utilisateurs. Cette phase-test aboutit normalement à un renforcement et à une plus grande diffusion de l'intérêt par rapport au tableau de bord dans l'organisation.

*4.5.1.3 Intégrer le tableau de bord à la gestion et l'exploiter.* L'efficacité d'un tableau de bord dépend en partie des mécanismes administratifs établis pour son utilisation et sa gestion. Il est utile de déterminer les droits d'accès et les conditions d'utilisation, d'officialiser au besoin les procédures, les périodicités de production et de mise à jour des indicateurs.

Intégrer le tableau de bord signifie aussi le faire entrer progressivement dans les mœurs de gestion et dans les processus décisionnels de l'organisation.

4.5.1.4 *Gérer le changement organisationnel (et technologique)*. Le besoin de sécurité et d'équilibre fait que les habitudes de gestion déjà acquises sont difficiles à changer. Le succès du tableau de bord nécessite que soit mise en place une stratégie visant à promouvoir les changements administratifs et organisationnels. Un des points de changement est la « culture de la mesure » qu'il faut instaurer, c'est-à-dire la gestion par l'utilisation de la mesure. Il ne va de soi pour aucun gestionnaire ou employé, d'accepter d'être confronté du jour au lendemain aux résultats chiffrés de son propre travail, résultats qui pour les premiers instants du tableau de bord ont beaucoup de chance d'être négatifs, c'est-à-dire silencieusement accusatrices. La stratégie consistera entre autres à présenter le tableau de bord non comme une machine impitoyable à sanctions, mais comme un outil stimulant, un miroir qui renvoie une image non fatale et qu'il revient à tous d'améliorer. Cette sous-étape amène donc à prévoir la résistance au changement et à l'aborder comme une réaction de prime abord normale dans toute organisation. Par la communication, le dialogue et la formation des utilisateurs du tableau de bord, il est possible de transformer les « forces restrictives » (contraintes, comportements et attentes difficiles) afin de les conjuguer avec les « forces motrices » (aspects et comportements positifs), au bénéfice de la nouvelle culture de gestion par la mesure qu'on veut promouvoir. Enfin, il faut dire avec insistance que les gestionnaires méritent une attention particulière à cette sous-étape, si on veut que le tableau de bord soit le leur et non celui du comité de projet ou de quelques individus.

4.5.1.5 *Valider et déterminer le rythme d'ajustement du tableau de bord*. Cette sous-étape concerne la mise à jour périodique des bases de données et des indicateurs. Les dernières mesures sont prises pour assurer le fonctionnement régulier du tableau de bord et sa bonification progressive au fil des mois et des ans.

Nous basant sur ces éléments conceptuels, nous formulons ci-dessous quelques recommandations, suite à l'expérience vécue dans le cadre de notre stage.



#### 4.5.2 Recommandations.

##### *4.5.2.1 Tirer profit des deux prototypes de tableau de bord déjà construits.*

Bien que construit sur des bases de données réelles, le tableau de bord a comme objectif premier de servir à la sensibilisation, tout comme celui qui a été réalisé l'année dernière. Ils devaient en outre permettre de faire l'état des lieux.

À ce stade du cheminement de la Direction régionale vers les tableaux de bord, il nous semble que l'utilisation test des deux prototypes déjà construits pourrait être le meilleur moyen de sensibilisation. Les intervenants de première ligne de chacun des programmes ayant fait l'objet d'un prototype sont les mieux indiqués comme utilisateurs-test ; ayant participé de quelque manière à la réalisation du prototype, il leur suffirait d'une petite formation pour commencer à **travailler avec un tel outil**. Laisser de côté ces deux prototypes revient à une sous-exploitation, en termes de sensibilisation des gestionnaires et de tous les travailleurs de l'organisation. Les utiliser, même à un niveau restreint, contribuera à vulgariser l'idée du tableau de bord et à provoquer un changement organisationnel en faveur d'une nouvelle culture de gestion où l'on accepte de mesurer sa propre performance, de se confronter à ses propres résultats. Si on ne commence pas à **susciter l'intérêt de travailler avec les prototypes existants**, celui plus important qui sera réalisé sur le développement social pourrait en rester à l'état de joyau informatique.

##### *4.5.2.2 Renforcer et officialiser la volonté d'implanter des tableaux de bord dans la Direction régionale du Québec.*

Cette volonté semble exister quelque part, et les membres de l'équipe de projet sont profondément convaincus des avantages du tableau de bord. Mais le cercle de conviction est encore restreint. Il s'élargira sans doute avec le temps, par d'autres expériences, et surtout si des utilisateurs travaillent effectivement avec les prototypes existants. On pourrait aussi renforcer cette volonté en la rendant plus officielle, pour que les mentalités commencent le long cheminement que nécessite la mise en place d'un tableau de bord. Dans ce sens, les deux prototypes peuvent servir à faire des démonstrations avec de petits groupes composés de personnes bien ciblées et/ou de volontaires.

#### *4.5.2.3 Renforcer et élargir le comité de projet.*

- Renforcer le comité de projet en y adjoignant un des gestionnaires de la Direction régionale, c'est-à-dire un des Directeurs de service. Même s'il ne participe pas à toutes les réunions, il sera tenu de suivre de près l'évolution des choses. C'est un gain appréciable si les gestionnaires sont acquis à l'idée du tableau de bord. Dans ce sens, nous devons signaler que le Directeur des Services généraux est membre du comité de projet du tableau de bord sur le développement social.
- Élargir le comité, qui se composerait d'une personne par service. Le comité actuel deviendrait une sorte de noyau déjà motivé, apte donc à entraîner le grand ensemble. Chacun des membres de ce grand comité deviendrait un agent de sensibilisation à l'intérieur de son unité administrative. Ce pourrait être une stratégie capable de désamorcer les éventuelles résistances ou susceptibilités aussi bien individuelles que collectives.

#### *4.5.2.4 Impliquer les gestionnaires et intervenants de première ligne dans la formulation des préoccupations de gestion et le choix des indicateurs.*

Il est d'importance capitale que les gestionnaires et les intervenants de première ligne énoncent ou participent activement à l'énoncé des préoccupations de gestion et au choix ou à la confirmation des indicateurs. Nous en avons été davantage convaincu par l'expérience du stage. La préoccupation de gestion n° 4 formulée sans les intervenants de première ligne était la suivante : « s'assurer d'un partage équitable des fonds alloués aux communautés pour le plan de développement ». L'indicateur choisi était donc « l'écart moyen.. » entre les montants accordés aux trente communautés. Quand nous l'avons calculé, cet écart moyen était élevé, révélant une répartition très inégale entre les communautés. Lors d'une première présentation du tableau de bord, ces intervenants de première ligne ont réagi assez fortement, faisant comprendre que la préoccupation telle qu'exprimée – partage équitable - était fausse : les situations géographiques, historiques, sociales etc. entre les communautés étant différentes, on ne pouvait en aucun cas parler de partage équitable. On avait plutôt donné à chaque communauté selon ses besoins. Nous avons dû alors démanteler l'indicateur 4 (fiche-indicateur, page ventilée, page synthèse...) pour le reconstruire dans sa forme actuelle. Nous devons reconnaître n'avoir pas suffisamment insisté pour que, outre les membres du comité

de projet, les gestionnaires et les intervenants les plus concernés par le plan de développement disent leur mot dès le départ sur les préoccupations de gestion et les indicateurs.

#### *4.5.2.5 Impliquer le service informatique dans tout tableau de bord.*

Les supports informatiques – matériels et logiciels – sont essentiels au tableau de bord. La Direction régionale a un grand service informatique, avec plusieurs techniciens. Nous n'avons malheureusement pas eu à travailler avec eux sur le tableau de bord du plan de développement. Cela pourrait constituer une chance en moins quant à l'implantation et à l'utilisation test du prototype qui a été réalisé. Il nous semble opportun que le Service informatique participe à la construction de tout tableau de bord, au titre de ces compétences et prérogatives. Cette remarque n'a heureusement pas sa raison d'être par rapport au tableau de bord en projet sur le développement social, car le Service informatique y est déjà bien impliqué.

Nous nous arrêtons sur ces recommandations, pour donner une conclusion à notre rapport de stage.



## CONCLUSION

Les études entreprises à l'ÉNAP en évaluation des programmes nous ont donné l'opportunité d'effectuer un stage au Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada – Direction régionale du Québec. Le mandat nous demandait d'identifier des indicateurs de performance en vue de la réalisation d'un tableau de bord. Ce rapport rend compte de l'expérience que nous avons vécue en lien avec le cadre conceptuel du tableau de bord. Il comprend quatre chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons présenté le mandat tel que décrit au départ et tel que réalisé. Le deuxième chapitre a permis de présenter la Direction régionale du MAINC – mission et organigramme - après un parcours historique sur les Peuples autochtones depuis la conquête européenne de l'Amérique du Nord. Dans le troisième chapitre consacré au cadre conceptuel, nous avons essayé de définir et de décrire les composantes du tableau de bord, faisant ressortir ses fonctions, son utilité et ses exigences pour qui veut instaurer une gestion par la mesure de la performance. Nous avons insisté sur les notions d'indicateurs et de performance. Le quatrième chapitre a prolongé l'approche conceptuelle, mettant cependant en parallèle les contenus théoriques des cinq étapes de la construction du tableau de bord - selon la méthode de P. Voyer - et la mise en pratique que nous en avons faite dans notre expérience de stage. Quelles réflexions formuler à la fin de ce rapport ?

À la faveur des avancées de la gestion par résultats, le tableau de bord gagne aussi du terrain, dans le contexte naissant d'une culture de gestion utilisant des indicateurs de mesure de la performance. Il n'est cependant pas une panacée, ni une solution magique de réussite en gestion. Il ne remplacera pas le gestionnaire dans le monde du travail. Il n'est ni déresponsabilisant, ni dépersonnalisant. Il demeure un outil qu'il faut relativiser, sans cependant lui nier ses atouts en matière de gestion.

Toute organisation, quels que soient sa mission et ses objectifs, peut améliorer sa gestion et ses résultats, en utilisant un tableau de bord. Mais cet outil demande de profonds changements, dont celui des mentalités et des habitudes de gestion n'est pas le moindre. Concernant la Direction régionale du Québec où nous avons effectué le stage, nous pensons pouvoir dire qu'elle réussira son projet de tableau de bord, surtout si elle arrive à tirer profit des prototypes déjà réalisés.

Ce stage a été l'occasion pour nous de faire une consolidation des connaissances académiques acquises à l'ÉNAP en évaluation des programmes et sur le tableau de bord de gestion.

## ANNEXE 1

### GRILLE DE CODIFICATION DES DONNÉES

No

Nom:

|                       | Date/début | Date/fin (Dépôt au MAINC) |
|-----------------------|------------|---------------------------|
| Auto-Évaluation       |            |                           |
| Plan de développement |            |                           |
| Plan de redressement  |            |                           |

**Financement - Plan de développement**

| Année financière | \$ | Année financière | Montant |
|------------------|----|------------------|---------|
|                  |    |                  |         |
|                  |    |                  |         |
|                  |    |                  |         |

**Financement - Plan de redressement**

| Année financière | \$ | Année financière | Montant |
|------------------|----|------------------|---------|
|                  |    |                  |         |
|                  |    |                  |         |
|                  |    |                  |         |

**Section 1 – Code sur la sélection des dirigeants  
(code électoral)**

|     |                                                      | Existence<br>ou N/A | État du<br>document * | Date |
|-----|------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|------|
| 1   | Code électoral                                       |                     |                       |      |
| 1.1 | Code basé sur l'article 74 de la loi sur les indiens |                     |                       |      |
| 1.2 | Code écrit basé sur la coutume                       |                     |                       |      |
| 1.3 | Code non écrit basé sur la coutume                   |                     |                       |      |



## Section 2 – Code sur le gouvernement de la Bande (règlement de régie interne)

|      |                                                                                                                                                     |  |  |  |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 2    | Règles en matière de régie interne                                                                                                                  |  |  |  |
| 2.1. | Règles portant sur les assemblées des membres de la Bande (fréquence, convocation, participation, procès verbal)                                    |  |  |  |
| 2.2. | Règles concernant les réunions du Conseil (ex : convocation, prise de décision, recueil de décisions)                                               |  |  |  |
| 2.3. | Règles pour élaboration, adoption, dépôt de lois et politiques (ex : avis public, processus de consultation)                                        |  |  |  |
| 2.4  | Rôles et pouvoirs de l'administration de la Bande et son lien avec le Conseil ; organisation administrative, conseils spéciaux, comités, organismes |  |  |  |
| 2.5  | Règles sur les conflits d'intérêts s'appliquant aux membres du Conseil et employés de la Bande                                                      |  |  |  |
| 2.6  | Règles s'appliquant à l'accès à l'information, à la protection et à l'accès aux renseignements personnels                                           |  |  |  |
| 2.7  | Procédure d'amendement du code                                                                                                                      |  |  |  |
| 2.8  | Politiques d'appel                                                                                                                                  |  |  |  |
| 2.9  | Rapports annuels                                                                                                                                    |  |  |  |
| 2.10 | Appartenance à la bande                                                                                                                             |  |  |  |

## Section 3 – Code sur la gestion financière

|     |                                                                                                                               | Existence<br>ou N/A | État du<br>document * | Date |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|------|
| 3   | Politiques en matière de gestion financière                                                                                   |                     |                       |      |
| 3.1 | Budget annuel: préparation, adoption par le conseil, présentation à la bande                                                  |                     |                       |      |
| 3.2 | Contrôle des dépenses, y compris les pouvoirs de signature                                                                    |                     |                       |      |
| 3.3 | Contrôles financiers internes, gestion des biens et acquisition des biens et des services, appels d'offres, états financiers. |                     |                       |      |
| 3.4 | Prêts aux membres, prêts et garanties à d'autres, remboursement, recouvrement                                                 |                     |                       |      |
| 3.5 | Rémunération des membres du conseil et des employés de la bande                                                               |                     |                       |      |
| 3.6 | Endettement de la bande et gestion de la dette                                                                                |                     |                       |      |
| 3.7 | Gestion du déficit et imposition d'une limite au déficit                                                                      |                     |                       |      |
| 3.8 | Procédure d'amendement                                                                                                        |                     |                       |      |
| 3.9 | Déplacements - Politique de voyage                                                                                            |                     |                       |      |

**Section 4 – Gestion des ressources humaines**

|       |                                                                      |  |  |  |
|-------|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 4.1   | Politiques et procédures en matière de ressources humaines           |  |  |  |
| 4.1.1 | Recrutement et dotation                                              |  |  |  |
| 4.1.2 | Formation et perfectionnement                                        |  |  |  |
| 4.1.3 | Paye et avantages sociaux                                            |  |  |  |
| 4.1.4 | Conflits d'intérêt ; code de déontologie pour employés (cf. 2.5 ???) |  |  |  |
| 4.1.5 | Évaluation de rendement                                              |  |  |  |
| 4.1.6 | Discipline et cessation d'emploi                                     |  |  |  |
| 4.2   | Organisation en vue de la gestion et des résultats (Organigramme)    |  |  |  |

**PROGRAMMES DE SERVICES COMMUNAUTAIRES****Section 5 - Gestion du programme d'éducation**

|     |                                                                                                     |  |  |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 5   | Politiques et procédures du programme d'éducation                                                   |  |  |  |
| 5.1 | Éducation préscolaire (facultatif)                                                                  |  |  |  |
| 5.2 | Éducation primaire / Secondaire (N/A si pas de territoire ; ex : Wolf Lake, Kitcisakit, Gespep ?..) |  |  |  |
| 5.3 | Éducation post-secondaire                                                                           |  |  |  |
| 5.4 | Services auxiliaires                                                                                |  |  |  |

**Section 6 - Gestion du programme de développement social**

|     |                                                                                    |  |  |  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 6.1 | Politiques et procédures du programme de développement social / Sécurité du revenu |  |  |  |
| 6.2 | Politiques et procédures du programme de développement social / Services sociaux   |  |  |  |

**Section 7-Gestion du programme de développement économique**

|   |                                                                   |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 7 | Politiques et procédures du programme de développement économique |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|

**Section 8-Gestion du programme de Logements neufs et rénovations**

|   |                                                                      | Existence ou N/A | État du document * | Date |
|---|----------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|------|
| 8 | Politiques et procédures du programme-Logements neufs et rénovations |                  |                    |      |

**Section 9-Fonctionnement et entretien (F&E) des installations communautaires**

|   |                                 |  |  |  |
|---|---------------------------------|--|--|--|
| 9 | Politiques et procédures de F&E |  |  |  |
|---|---------------------------------|--|--|--|

**Section 10-Gestion du programme d'immobilisations**

|    |                                                                   |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 10 | Politiques et procédures relatives au programme d'immobilisations |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|

**Section 11-Gestion d'autres programmes : autres sujets**

|      |                                                                  |  |  |  |
|------|------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 11.1 | Politiques et procédures relatives aux activités traditionnelles |  |  |  |
| 11.2 | Ententes de principes (Nécessaire ?)                             |  |  |  |
| 11.3 | Planification stratégique                                        |  |  |  |

**Section 12 – Programmes gérés par autres ministères**

|      |                                                           |  |  |  |
|------|-----------------------------------------------------------|--|--|--|
| 12.1 | Politiques et procédures du programme de santé            |  |  |  |
| 12.2 | Politiques et procédures relatives à la sécurité publique |  |  |  |

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| <b>Validé par :</b> | <b>Date :</b> |
|---------------------|---------------|

\* Ébauche : 1  
 Officiel incomplet : 2  
 Officiel complet : 3  
 Exemple : 4



## ANNEXE 2

### PAGES VENTILÉES

## PAGE VENTILÉE INDICATEUR 2

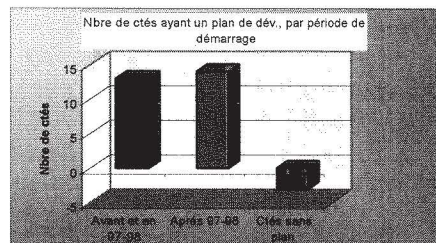
### Nombre et % de communautés ayant un plan de développement

Cette page ventilée présente les communautés qui ont un plan de développement : par périodes de démarrage du plan de développement, par année de démarrage, par Nation. Pour différentes raisons, certaines communautés n'ont pas transmis leurs documents ; cela signifie que l'information traitée dans ce TBG est partielle. Des informations orales ont tout de même permis d'attribuer des politiques à ces communautés ; ce sont : Kitigan Zibi (73), Lac Simon (63) et Lac St Jean (76) et Kanawake (70).

Page d'accueil  
Page synthèse  
Fiche indicateur 2  
Base de données

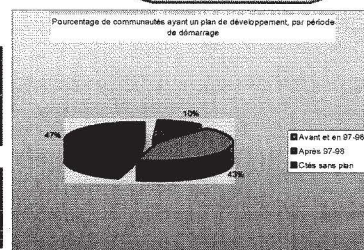
Page suivante

#### 1. Par période de démarrage du plan



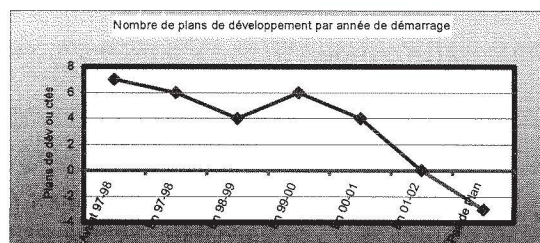
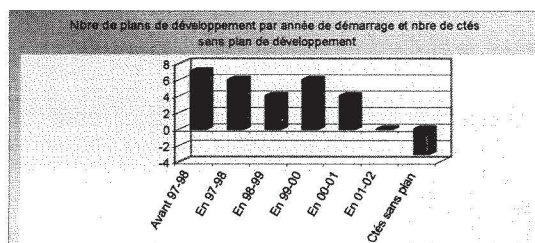
| Période démarrage | Nbre de ctés |
|-------------------|--------------|
| Avant et en 97-98 | 13           |
| Après 97-98       | 14           |
| Ctés sans plan    | -3           |

| Total avec plan | Total sans plan |
|-----------------|-----------------|
| 27              | 3               |



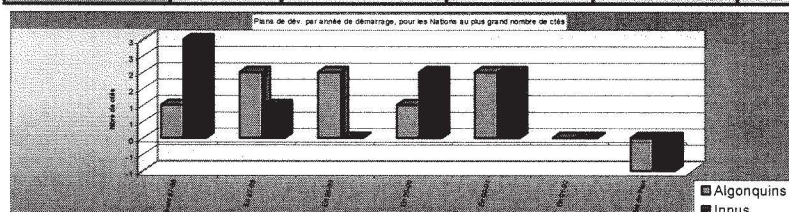
#### 2. Par année de démarrage

|       | Avant 97-98 | En 97-98 | En 98-99 | En 99-00 | En 00-01 | En 01-02 | Ctés sans plan |
|-------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| Total | 7           | 6        | 4        | 6        | 4        | 0        | -3             |



#### 3. Par Nation et par année de démarrage

|             | Abenakis | Algonquins | Atikamekw | Hurons | Innus | Malécites | Micmacs | Mohawks | Total |
|-------------|----------|------------|-----------|--------|-------|-----------|---------|---------|-------|
| Avant 97-98 | 2        | 1          | 0         | 0      | 3     | 0         | 1       | 0       | 7     |
| En 97-98    | 0        | 2          | 2         | 0      | 1     | 0         | 1       | 0       | 6     |
| En 98-99    | 0        | 2          | 0         | 0      | 0     | 0         | 1       | 1       | 4     |
| En 99-00    | 0        | 1          | 1         | 1      | 2     | 1         | 0       | 0       | 6     |
| En 00-01    | 0        | 2          | 0         | 0      | 2     | 0         | 0       | 0       | 4     |
| En 01-02    | 0        | 0          | 0         | 0      | 0     | 0         | 0       | 0       | 0     |
| Pas de Plan | 0        | -1         | 0         | 0      | -1    | 0         | 0       | -1      | -3    |
| Total ctés  | 2        | 7          | 3         | 1      | 7     | 1         | 3       | 0       |       |



Commentaire

Page précédente

Début de page



## Indicateur 4.

1 sur 2

## Montant total accordé aux communautés pour le plan de développement

## 1. Tableau général : montants versés par année financière et par communauté

## Commentaire

## 1.1 Montants versés aux communautés, en chiffres absolus

De 1997 à 2002, le montant total versé aux communautés est de 1,223,292 \$. **Les plus gros montants en chiffres absolus** sont allés aux communautés suivantes:

- Lac St Jean: 99,193 \$, soit 8.1% du montant total
- Kitcisakik : 74,287 \$, soit 6.1%
- Listuguj : 71,810 \$, soit 5.9%
- Betsiamite : 71,556 \$, soit 5.8 %
- Opitciwan : 64,000 \$, soit 5.2%

**Les plus petits montants en chiffres absolus** sont allés aux communautés suivantes:

- Odanak : 0,000 \$, soit 0.0%
- Barriere Lake : 0,000 \$, soit 0.0%
- Kahnawake : 0,000 \$, soit 0.0%
- Timiskaming : 10,873 \$, soit 0.9%
- Wôlinak : 12,475 \$, soit 1.0%

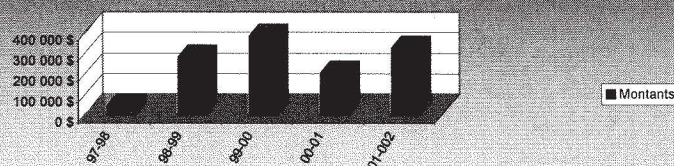
Page d'accueil  
Page synthèse  
Fiche indicateur 4  
Base de données

Page suivante

## 1.2 Montants versés par communauté et par année financière

|                    | 97-98     | 98-99      | 99-00      | 00-01      | 01-002     | Total        | %    | Soutien    |
|--------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|--------------|------|------------|
| B-71 Wôlinak       | 0 \$      | 0 \$       | 0 \$       | 4 950 \$   | 7 525 \$   | 12 475 \$    | 1,0% | 6 277 \$   |
| B-72 Odanak        | 0 \$      | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$         | 0,0% | 0 \$       |
| B-55 Abitibiwinini | 0 \$      | 40 000 \$  | 0 \$       | 0 \$       | 18 975 \$  | 58 975 \$    | 4,8% | 3 975 \$   |
| B-62 Kitcisakik    | 0 \$      | 43 000 \$  | 15 000 \$  | 0 \$       | 16 287 \$  | 74 287 \$    | 6,1% | 6 287 \$   |
| B-63 Lac Simon     | 6 500 \$  | 35 000 \$  | 15 000 \$  | 0 \$       | 0 \$       | 56 500 \$    | 4,6% | 0 \$       |
| B-64 Timiskaming   | 0 \$      | 0 \$       | 7 500 \$   | 0 \$       | 3 373 \$   | 10 873 \$    | 0,9% | 0 \$       |
| B-65 Eagle Village | 0 \$      | 0 \$       | 10 000 \$  | 25 000 \$  | 0 \$       | 35 000 \$    | 2,9% | 9 990 \$   |
| B-67 Long Point    | 0 \$      | 32 400 \$  | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$       | 32 400 \$    | 2,6% | 0 \$       |
| B-68 Wolf Lake     | 0 \$      | 0 \$       | 3 000 \$   | 25 000 \$  | 0 \$       | 28 000 \$    | 2,3% | 5 063 \$   |
| B-73 Kitigan Zibi  | 0 \$      | 15 000 \$  | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$       | 15 000 \$    | 1,2% | 12 677 \$  |
| B-74 Barriere Lake | 0 \$      | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$         | 0,0% | 5 375 \$   |
| B-77 Wemotaci      | 34 400 \$ | 11 460 \$  | 15 000 \$  | 0 \$       | 0 \$       | 60 860 \$    | 5,0% | 0 \$       |
| B-78 Manawan       | 0 \$      | 11 800 \$  | 15 000 \$  | 5 000 \$   | 0 \$       | 31 800 \$    | 2,6% | 0 \$       |
| B-79 Opitciwan     | 0 \$      | 0 \$       | 30 000 \$  | 34 000 \$  | 0 \$       | 64 000 \$    | 5,2% | 0 \$       |
| B-50 Huron Wendat  | 0 \$      | 30 000 \$  | 26 000 \$  | 0 \$       | 0 \$       | 56 000 \$    | 4,6% | 0 \$       |
| B-76 Lac St Jean   | 0 \$      | 50 000 \$  | 0 \$       | 0 \$       | 49 193 \$  | 99 193 \$    | 8,1% | 0 \$       |
| B-80 Mani-Utenam   | 0 \$      | 0 \$       | 0 \$       | 35 000 \$  | 0 \$       | 35 000 \$    | 2,9% | 28 625 \$  |
| B-82 Ekuanihsit    | 0 \$      | 0 \$       | 33 380 \$  | 0 \$       | 10 000 \$  | 43 380 \$    | 3,5% | 10 275 \$  |
| B-83 Natashquan    | 0 \$      | 0 \$       | 9 708 \$   | 0 \$       | 35 000 \$  | 44 708 \$    | 3,7% | 0 \$       |
| B-84 Unamen Shipu  | 0 \$      | 0 \$       | 35 000 \$  | 0 \$       | 27 153 \$  | 62 153 \$    | 5,1% | 3 173 \$   |
| B-85 Betsiamite    | 0 \$      | 0 \$       | 32 059 \$  | 0 \$       | 39 497 \$  | 71 556 \$    | 5,8% | 39 497 \$  |
| B-86 Essipit       | 0 \$      | 0 \$       | 0 \$       | 30 000 \$  | 20 000 \$  | 50 000 \$    | 4,1% | 6 157 \$   |
| B-87 Lac John      | 0 \$      | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$       | 17 000 \$  | 17 000 \$    | 1,4% | 0 \$       |
| B-88 Pakua Shipi   | 0 \$      | 0 \$       | 8 200 \$   | 0 \$       | 18 545 \$  | 26 745 \$    | 2,2% | 1 745 \$   |
| B-54 Malécites     | 0 \$      | 0 \$       | 25 800 \$  | 35 800 \$  | 0 \$       | 61 600 \$    | 5,0% | 6 297 \$   |
| B-51 Listuguj      | 0 \$      | 0 \$       | 40 000 \$  | 0 \$       | 31 810 \$  | 71 810 \$    | 5,9% | 0 \$       |
| B-52 Gesgapegiag   | 0 \$      | 0 \$       | 0 \$       | 6 000 \$   | 27 977 \$  | 33 977 \$    | 2,8% | 0 \$       |
| B-53 Gespeg        | 0 \$      | 0 \$       | 20 000 \$  | 0 \$       | 0 \$       | 20 000 \$    | 1,6% | 2 014 \$   |
| B-69 Kanesatake    | 0 \$      | 10 000 \$  | 40 000 \$  | 0 \$       | 0 \$       | 50 000 \$    | 4,1% | 22 923 \$  |
| B-70 Kahnawake     | 0 \$      | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$       | 0 \$         | 0,0% | 25 743 \$  |
| Total              | 40 900 \$ | 278 660 \$ | 380 647 \$ | 200 750 \$ | 322 335 \$ | 1 223 292 \$ | 100% | 196 093 \$ |

Montants versés aux communautés par année financière

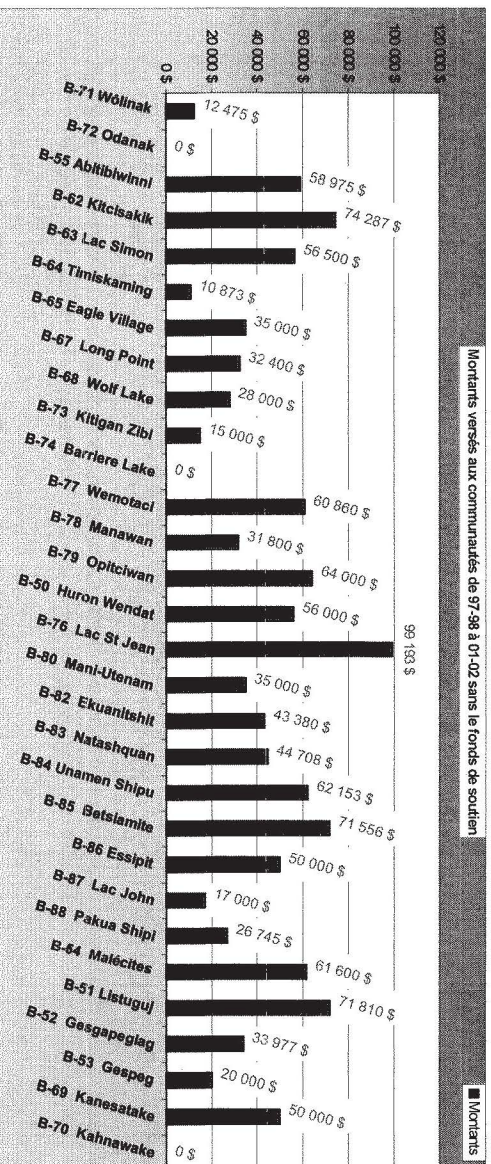




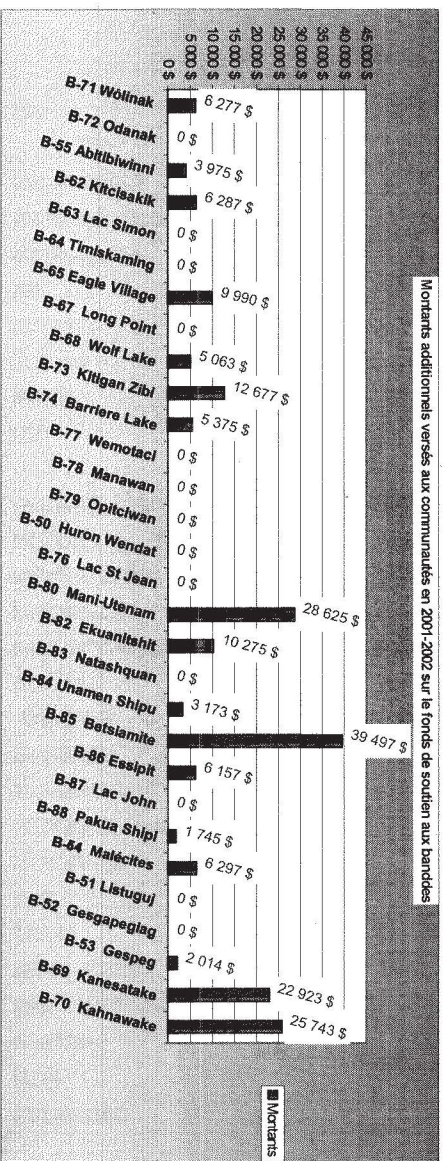
## Indicateur 4.

2 sur 2

## 2. Montants versés aux communautés de 97-98 à 01-02 sans le fonds de soutien aux bandes



## 3. Montants additionnels versés aux communautés en 2001-2002 sur le fonds de soutien aux bandes



Page précédente

Début de page



## Indicateur 5.

1 sur 6

## Note indiquant la qualité des outils de gestion

Le but de cet indicateur n'est pas de porter un jugement de type "évaluation scolaire" sur les documents élaborés par les Premières Nations pour leur administration. L'appréciation qui est exprimée porte sur le caractère plus ou moins définitif, plus ou moins provisoire de tel ou tel document, d'où les termes utilisés pour caractériser les documents et leur attribuer à chacun une notation en vue d'un traitement quantitatif incontournable en tableau de bord : "ébauche" (1 point), "officiel incomplet" (2 points), "officiel complet" (3 points), "exemplaire" (4 points), "inexistant" (0 point).

Pour minimiser les biais, ont été éliminés certains items : ceux pour lesquels les données étaient pratiquement inexistantes pour l'ensemble des communautés (la plupart des items de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines par ex.); les items à grande sensibilité ont été aussi exclus de cette analyse (le code électoral par ex.). L'analyse porte finalement sur 22 items repartis en 9 sections : code sur le gouvernement de la bande (9 items), gestion financière (1 item), ressources humaines (2), éducation (4 items), développement social (2 items), développement économique (1 item), logements neufs et renovations (1 item), fonctionnement et entretien des installations (1 item), immobilisations (1 item).

Pour différentes raisons, certaines communautés n'ont pas transmis leurs documents ; cela signifie que l'information traitée dans ce TBG est partielle. Des informations orales ont tout de même permis d'attribuer des politiques à ces communautés ; ce sont : Kitigan Zibi (73), Lac Simon (63) et Lac St Jean (76) et Kanawake (70).

Page d'accueil  
Page synthèse  
Fiche indicateur 5  
Base de données

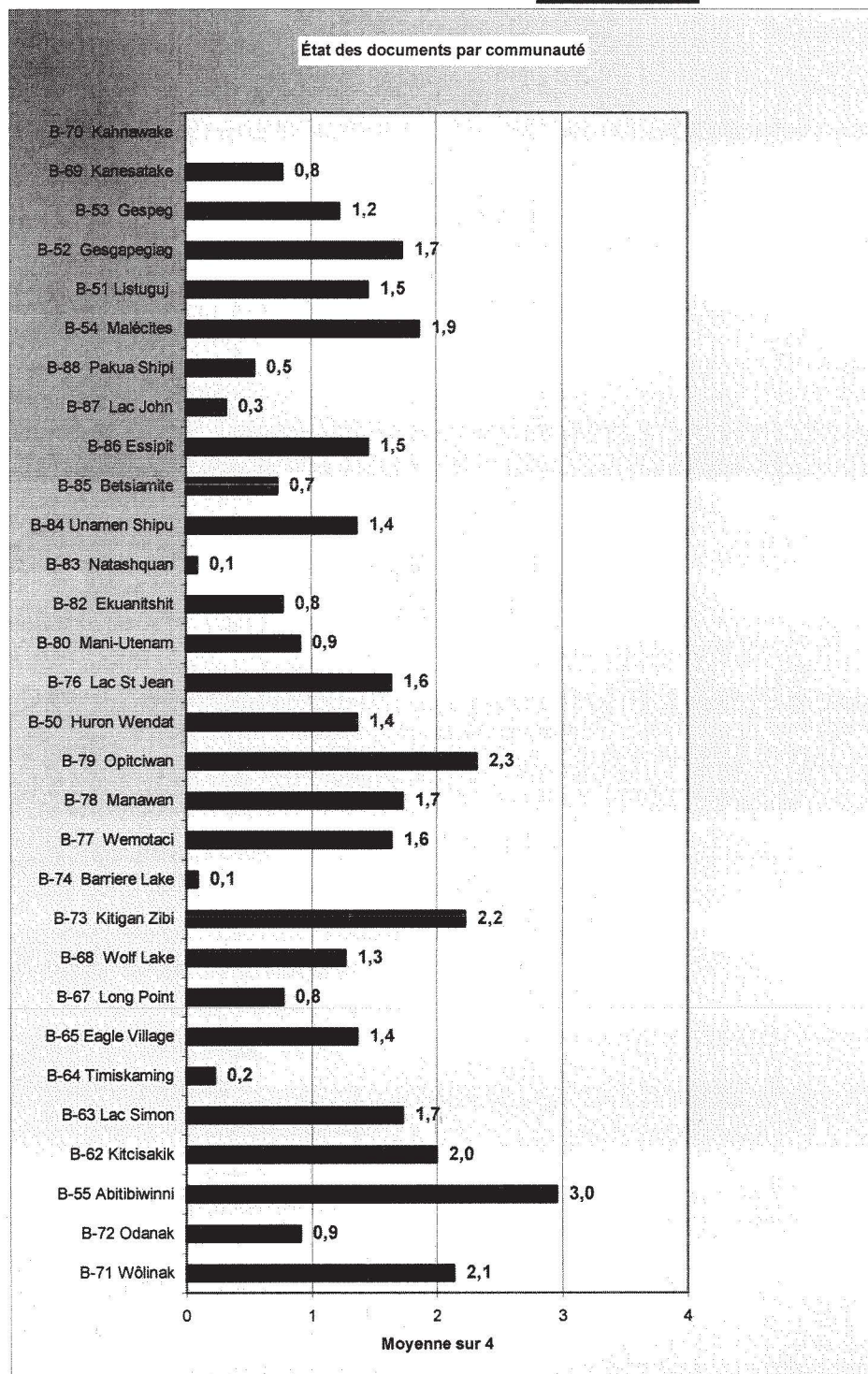
Page suivante

## 1. État des documents par communauté

| Communautés        | Commentaire |           | Moy.sur 4 | Picto |
|--------------------|-------------|-----------|-----------|-------|
|                    | Cumul       | Max.poss. |           |       |
| B-71 Wôlinak       | 47          | 88        | 2,1       | ☺     |
| B-72 Odanak        | 20          | 88        | 0,9       | ☹     |
| B-55 Abitibiwinni  | 65          | 88        | 3,0       | ☺     |
| B-62 Kitchisakik   | 44          | 88        | 2,0       | ☺     |
| B-63 Lac Simon     | 38          | 88        | 1,7       | ☹     |
| B-64 Timiskaming   | 5           | 88        | 0,2       | ☹     |
| B-65 Eagle Village | 30          | 88        | 1,4       | ☹     |
| B-67 Long Point    | 17          | 88        | 0,8       | ☹     |
| B-68 Wolf Lake     | 28          | 88        | 1,3       | ☹     |
| B-73 Kitigan Zibi  | 49          | 88        | 2,2       | ☺     |
| B-74 Barrière Lake | 2           | 88        | 0,1       | ☹     |
| B-77 Wemotaci      | 36          | 88        | 1,6       | ☹     |
| B-78 Manawan       | 38          | 88        | 1,7       | ☹     |
| B-79 Opitowan      | 51          | 88        | 2,3       | ☺     |
| B-50 Huron Wendat  | 30          | 88        | 1,4       | ☹     |
| B-76 Lac St Jean   | 36          | 88        | 1,6       | ☹     |
| B-80 Mani-Utenam   | 20          | 88        | 0,9       | ☹     |
| B-82 Ekuaniitshit  | 17          | 88        | 0,8       | ☹     |
| B-83 Natashquan    | 2           | 88        | 0,1       | ☹     |
| B-84 Unamen Shipu  | 30          | 88        | 1,4       | ☹     |
| B-85 Betsiamite    | 16          | 88        | 0,7       | ☹     |
| B-86 Essipit       | 32          | 88        | 1,5       | ☹     |
| B-87 Lac John      | 7           | 88        | 0,3       | ☹     |
| B-88 Pakua Shipi   | 12          | 88        | 0,5       | ☹     |
| B-54 Malécites     | 41          | 88        | 1,9       | ☹     |
| B-51 Listuguj      | 32          | 88        | 1,5       | ☹     |
| B-52 Gesgapegiag   | 38          | 88        | 1,7       | ☹     |
| B-53 Gespeg        | 27          | 88        | 1,2       | ☹     |
| B-69 Kanesatake    | 17          | 88        | 0,8       | ☹     |
| B-70 Kahnawake     | 0           | 88        | -         | ☹     |

Commentaire

**Commentaire**



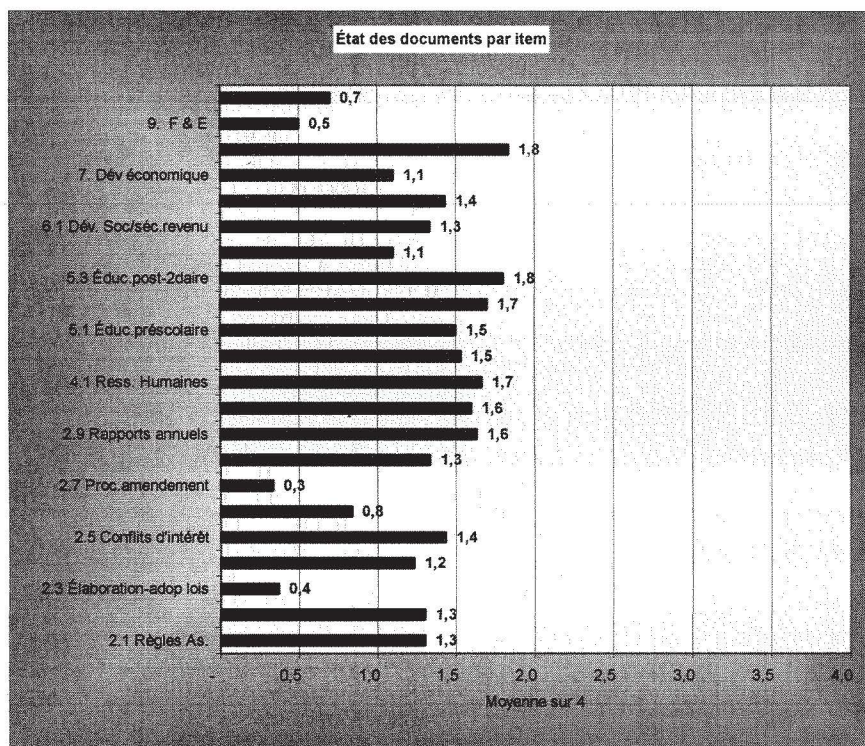


Indicateur 5.

3 sur 6

## 2. État des documents par item

| Politiques par item                        | Ttl par ctés | Max.poss. | Moy.sur 4 | Picto |
|--------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-------|
| 2.1 Règles sur Assemblée des membres       | 39           | 120       | 1,3       | ⊗     |
| 2.2 Règles sur réunions du Conseil         | 39           | 120       | 1,3       | ⊗     |
| 2.3 Règles sur élaboration-adoption lois   | 11           | 120       | 0,4       | ⊗     |
| 2.4 Rôles et pouvoirs administration       | 37           | 120       | 1,2       | ⊗     |
| 2.5 Règles sur conflits d'intérêt          | 43           | 120       | 1,4       | ⊗     |
| 2.6 Règles sur accès à information         | 25           | 120       | 0,8       | ⊗     |
| 2.7 Procédure d'amendement du code         | 10           | 120       | 0,3       | ⊗     |
| 2.8 Politiques d'appel                     | 40           | 120       | 1,3       | ⊗     |
| 2.9 Rapports annuels                       | 49           | 120       | 1,6       | ⊗     |
| 3 politique de gestion financière          | 48           | 120       | 1,6       | ⊗     |
| 4.1 Politiques-proc.ress. Humaines         | 50           | 120       | 1,7       | ⊗     |
| 4.2 Organisation pour gestion et résultats | 46           | 120       | 1,5       | ⊗     |
| 5.1 Éducation préscolaire                  | 45           | 120       | 1,5       | ⊗     |
| 5.2 Éducation primaire/secondaire          | 51           | 120       | 1,7       | ⊗     |
| 5.3 Éducation post-secondaire              | 54           | 120       | 1,8       | ⊗     |
| 5.4 Services auxiliaires                   | 33           | 120       | 1,1       | ⊗     |
| 6.1 Pol-proc. dev. Soc/sec. Revenu         | 40           | 120       | 1,3       | ⊗     |
| 6.2 Pol-proc. dev. Soc/serv. Sociaux       | 43           | 120       | 1,4       | ⊗     |
| 7. Pol-proc. prog dev économique           | 33           | 120       | 1,1       | ⊗     |
| 8. Pol-proc. Log. Neufs/rénovations        | 55           | 120       | 1,8       | ⊗     |
| 9. Politiques-procédures de F & E          | 15           | 120       | 0,5       | ⊗     |
| 10. Pol-proc. prog. Immobilisations        | 21           | 120       | 0,7       | ⊗     |



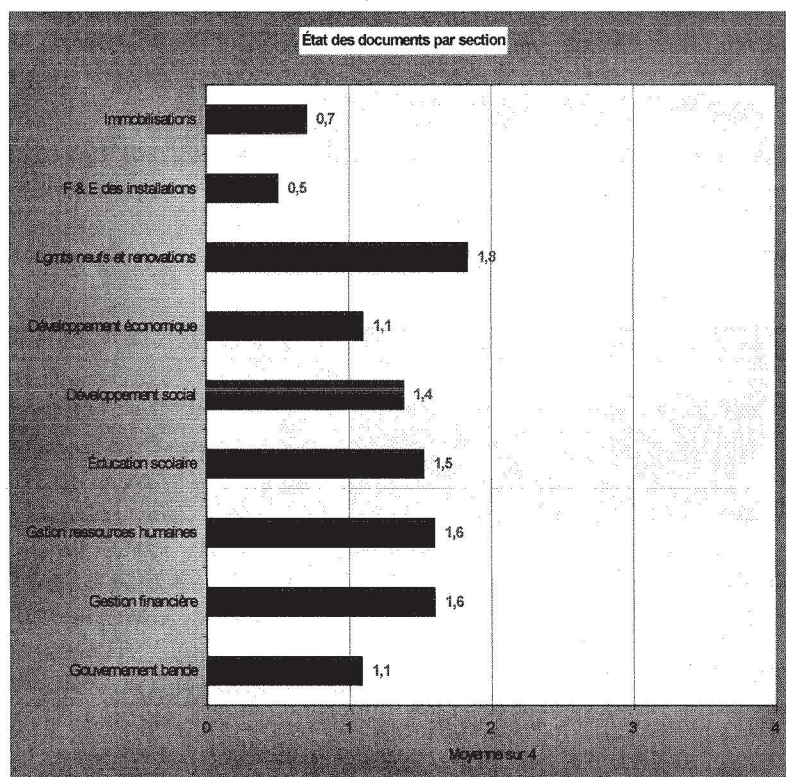


Indicateur 5.

4 sur 6

## 3.État des documents par section d'items

| Politiques : sections d'items            | Total des ctés | Pondéré | Max. poss. | Moy. sur 4 | Picto |
|------------------------------------------|----------------|---------|------------|------------|-------|
| Gouvernement bande                       | 293            | 32,6    | 120        | 1,1        | ⊗     |
| Gestion financière                       | 48             | 48      | 120        | 1,6        | ⊗     |
| Gestion ressources humaines              | 96             | 48      | 120        | 1,6        | ⊗     |
| Éducation scolaire                       | 183            | 45,8    | 120        | 1,5        | ⊗     |
| Développement social                     | 83             | 41,5    | 120        | 1,4        | ⊗     |
| Développement économique                 | 33             | 33      | 120        | 1,1        | ⊗     |
| Lgnts neufs et renovations               | 55             | 55      | 120        | 1,8        | ⊗     |
| F & E des installations                  | 15             | 15      | 120        | 0,5        | ⊗     |
| Immobilisations                          | 21             | 21      | 120        | 0,7        | ⊗     |
| État tous documents / toutes communautés |                |         |            | 1,3        | ⊗     |

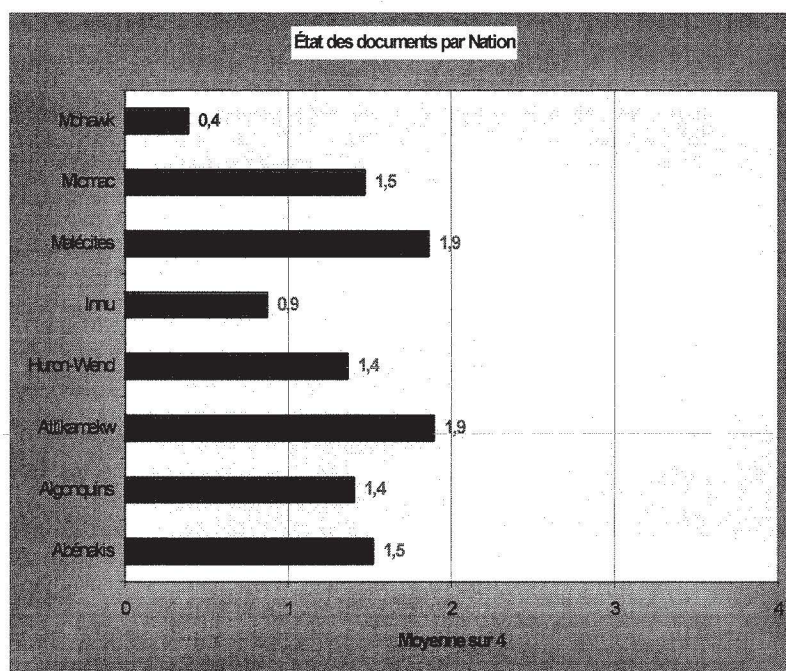


Indicateur 5.

5 sur 6

## 4. État des documents par Nation

| Nations                          | Cumul                                                                              | Pondéré | Max. poss. | Moy.sur 4 | Picto |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-----------|-------|
| Abénakis                         | 67                                                                                 | 33,5    | 88         | 1,5       | ☹     |
| Algonquins                       | 278                                                                                | 31      | 88         | 1,4       | ☹     |
| Atikamekw                        | 125                                                                                | 42      | 88         | 1,9       | ☹     |
| Huron-Wend                       | 30                                                                                 | 30      | 88         | 1,4       | ☹     |
| Innu                             | 172                                                                                | 19      | 88         | 0,9       | ☹     |
| Malécites                        | 41                                                                                 | 41      | 88         | 1,9       | ☹     |
| Micmac                           | 97                                                                                 | 32      | 88         | 1,5       | ☹     |
| Mohawk                           | 17                                                                                 | 9       | 88         | 0,4       | ☹     |
| État tous documents/ttes Nations |  |         |            | 1,3       |       |





## Indicateur 5.

6 sur 6

## 5. État des documents pour les 2 groupes de Innus

| Communautés Innus | Cumul | Max. poss. | Moy. sur 4 | Picto |
|-------------------|-------|------------|------------|-------|
| B-76 Lac St Jean  | 36    | 88         | 1,6        | ☹     |
| B-80 Mani-Utenam  | 20    | 88         | 0,9        | ☹     |
| B-82 Ekuanitshit  | 17    | 88         | 0,8        | ☹     |
| B-83 Natashquan   | 2     | 88         | 0,1        | ☹     |
| B-84 Unamen Shipu | 30    | 88         | 1,4        | ☹     |
| B-85 Betsiamite   | 16    | 88         | 0,7        | ☹     |
| B-86 Essipit      | 32    | 88         | 1,5        | ☹     |
| B-87 Lac John     | 7     | 88         | 0,3        | ☹     |
| B-88 Pakua Shipu  | 12    | 88         | 0,5        | ☹     |

| Groupe 1    |     |    |     |  |
|-------------|-----|----|-----|--|
| Lac St Jean | 36  | 88 | 1,6 |  |
| Mani Utenam | 20  | 88 | 0,9 |  |
| Betsiamites | 16  | 88 | 0,7 |  |
| Essipit     | 32  | 88 | 1,5 |  |
| Lac John    | 7   | 88 | 0,3 |  |
| Total       | 111 | 88 | 5,0 |  |

| Groupe 2     |    |    |     |  |
|--------------|----|----|-----|--|
| Ekuanitshit  | 17 | 88 | 0,8 |  |
| Natashquan   | 2  | 88 | 0,1 |  |
| Unamen Shipu | 30 | 88 | 1,4 |  |
| Pakua Shipu  | 12 | 88 | 0,5 |  |
| Total        | 61 | 88 | 2,8 |  |

| Innu-Montagnais | Total | Pondéré | Picto |
|-----------------|-------|---------|-------|
| Groupe 1        | 5,0   | 1,0     | ☹     |
| Groupe 2        | 2,8   | 0,7     | ☹     |

| 6 - La "note" 4 par communauté et par item |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Commentaire |
|--------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|
| Politiques                                 | B-55 | B-72 | B-77 | B-78 | B-79 | B-50 | B-76 | B-54 | B-52 | Total       |
| 2.3-Règles élaboration et                  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1           |
| 2.7-Procédures amendement                  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1           |
| 2.8-Politiques d'appel                     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1           |
| 2.9-Rapports annuels                       | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1           |
| 3-Politiques de gestion financière         | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2           |
| 4.1-Politiques gestion ressources          | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2           |
| 5.1-Education préscolaire                  | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1           |
| 5.2-Education primaire et                  | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1           |
| 5.3-Education post-secondaire              | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 2           |
| 5.4-Services auxiliaires                   | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1           |
| 6.1-Politiques sécurité sociale            | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1           |
| 6.2-Politiques services sociaux            | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1           |
| 7-Politiques développement                 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1           |
| 8-Politiques Logements                     | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 2           |
| Total                                      | 6    | 2    | 1    | 2    | 1    | 1    | 2    | 1    | 2    |             |

Page précédente

Début de page



Indicateur 6.  
Nombre de politiques élaborées par les ctés autochtones pour leur administration.

1 sur 8

Cette page ventilée donne un aperçu de 27 items représentant les politiques et procédures visant les administrations autochtones. Les rapprochements analytiques effectués soit entre items, soit entre communautés ou entre nations ont comme seul objectif d'attirer l'attention du gestionnaire d'une part sur les politiques, d'autre part sur les communautés ou les nations qui auraient besoin d'un appui particulier.

Pour différentes raisons, certaines communautés n'ont pas transmis leurs documents; cela signifie que l'information traitée dans ce TBG est partielle. Des informations orales ont tout de même permis d'attribuer des politiques à ces communautés; ce sont : Kitigan Zibi (73), Lac Simon (63) et Lac St. Jean (76) et Kenawake (70).

Cette page est organisée en 13 sections: 12 sections correspondant à celles des politiques et procédures, et une 13ème section faisant la synthèse des informations recueillies sur cet indicateur.

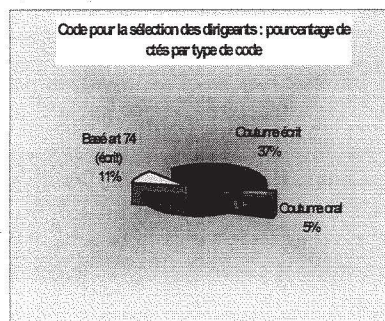
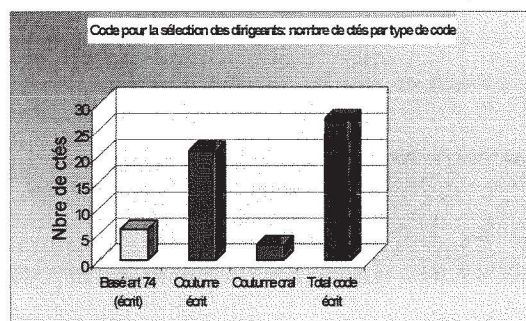
Commentaire

Page d'accueil  
Page synthèse  
Fiche indicateur 6  
Base de données

Page suivante

## 1. Code sur la sélection des dirigeants

| Basé art 74 (écrit) | Coutume écrit | Coutume oral | Total code écrit |
|---------------------|---------------|--------------|------------------|
| 6                   | 21            | 3            | 27               |

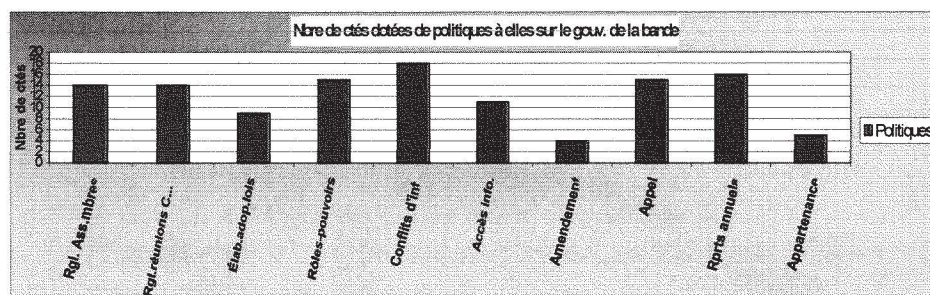


## 2. Code sur le gouvernement de la communauté

Commentaire

21 Nombre de ctés avec code sur le gouv. de la bande

| Rgl. Ass.mbrs | Rgl. réunions Cseil | Élab.adop.lois | Rôles-pouvoirs | Conflits d'int. | Nombre ctés      |
|---------------|---------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| 14            | 14                  | 9              | 15             | 18              | 30               |
| Accès info.   | Amendement          | Appel          | Rpts annuels   | Appartenance    | Total politiques |
| 11            | 4                   | 15             | 16             | 5               | 121              |



- items les plus représentés avec au moins 15 ctés : conflits d'intérêts, rapports annuels, rôles et pouvoirs administratifs, appel.

(Quoique très important, le rapport annuel peut-il être considéré comme une politique ? Il est à noter du reste que certaines ctés en sont à leur 3e ou 4e rapport annuel...)

- items les moins représentés avec moins de 10 ctés : amendement, code d'appartenance, élaboration-adoption-dépôt de lois.



## Indicateur 6.

2 sur 8

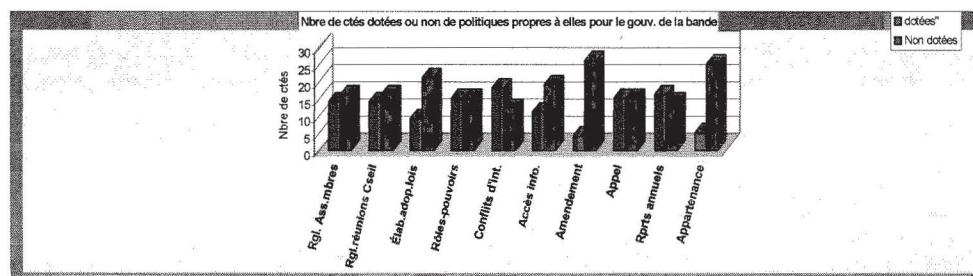
| Commentaire                                                                    |                    |                |                |                 |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------|-----------------|-------|
| 2.2 Nombre de ctés non pourvues de politiques à elles sur le gouv. de la bande |                    |                |                |                 |       |
| Rgl. Ass.mbres                                                                 | Rgl.réunions Cseil | Élab.adop.lois | Rôles-pouvoirs | Conflits d'int. | Total |
| 16                                                                             | 16                 | 21             | 15             | 12              | 179   |
| Accès info.                                                                    | Amendement         | Appel          | Rpts annuels   | Appartenance    |       |
| 19                                                                             | 26                 | 15             | 14             | 25              |       |



- NB : le fait qu'une communauté n'ait pas de politiques sur un item donné ne signifie pas qu'elle fonctionne sur rien à ce propos.

## 2.3 Rapprochement entre ctés dotées et ctés non dotées de politiques selon les différents items

| Communautés |  | Rgl. Ass.mbres | Rgl.réunions Cseil | Élab.adop.lois | Rôles-pouvoirs | Conflits d'int. |
|-------------|--|----------------|--------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Dotées      |  | 14             | 14                 | 9              | 15             | 18              |
| Non dotées  |  | 16             | 16                 | 21             | 15             | 12              |
| Communautés |  | Accès info.    | Amendement         | Appel          | Rpts annuels   | Appartenance    |
| Dotées      |  | 11             | 4                  | 15             | 16             | 5               |
| Non dotées  |  | 19             | 26                 | 15             | 14             | 25              |



| Organigramme   |    |
|----------------|----|
| 17             |    |
| 13             |    |
| Total Res Hum. | 36 |

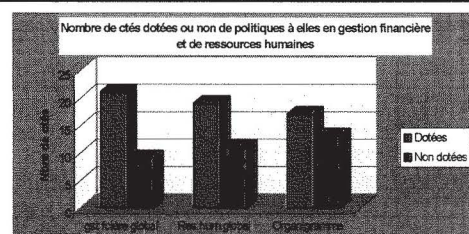
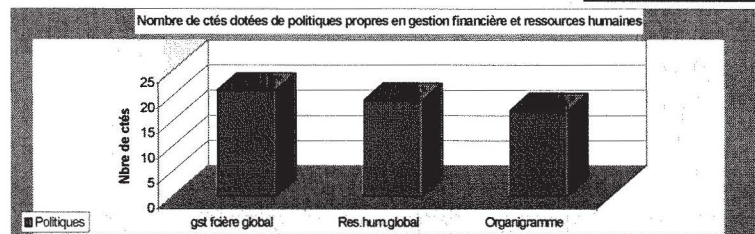
## 3 et 4 Codes sur la gestion financière et la gestion des ressources humaines

## 3/4.1 Nbre de ctés ayant des pol. et proc. en gtion financière et res. Hum.

| gst financière global | Res.hum.global | Organigramme |
|-----------------------|----------------|--------------|
| 21                    | 19             | 17           |

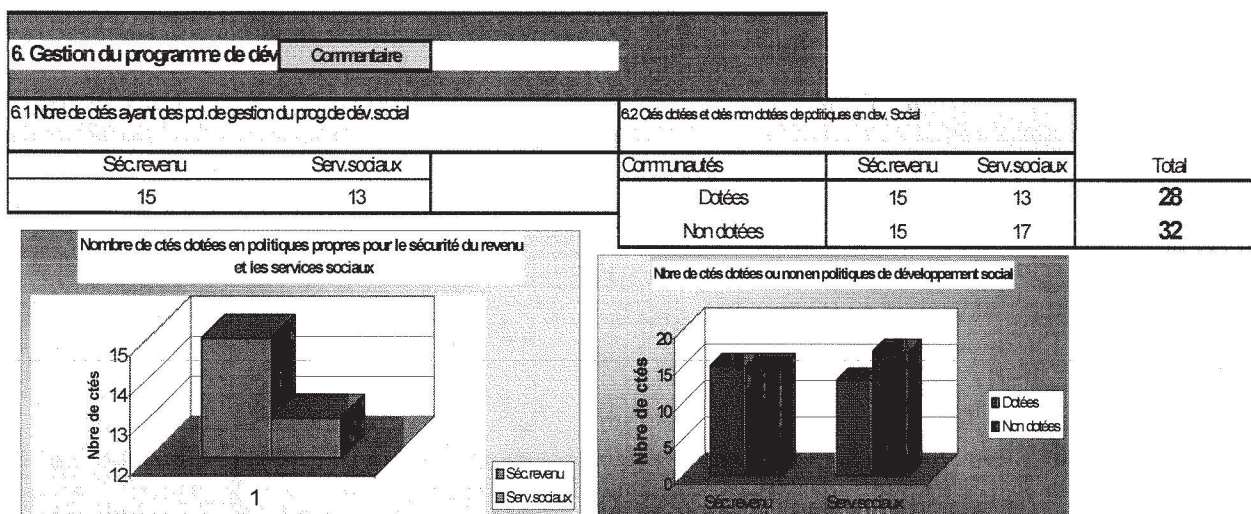
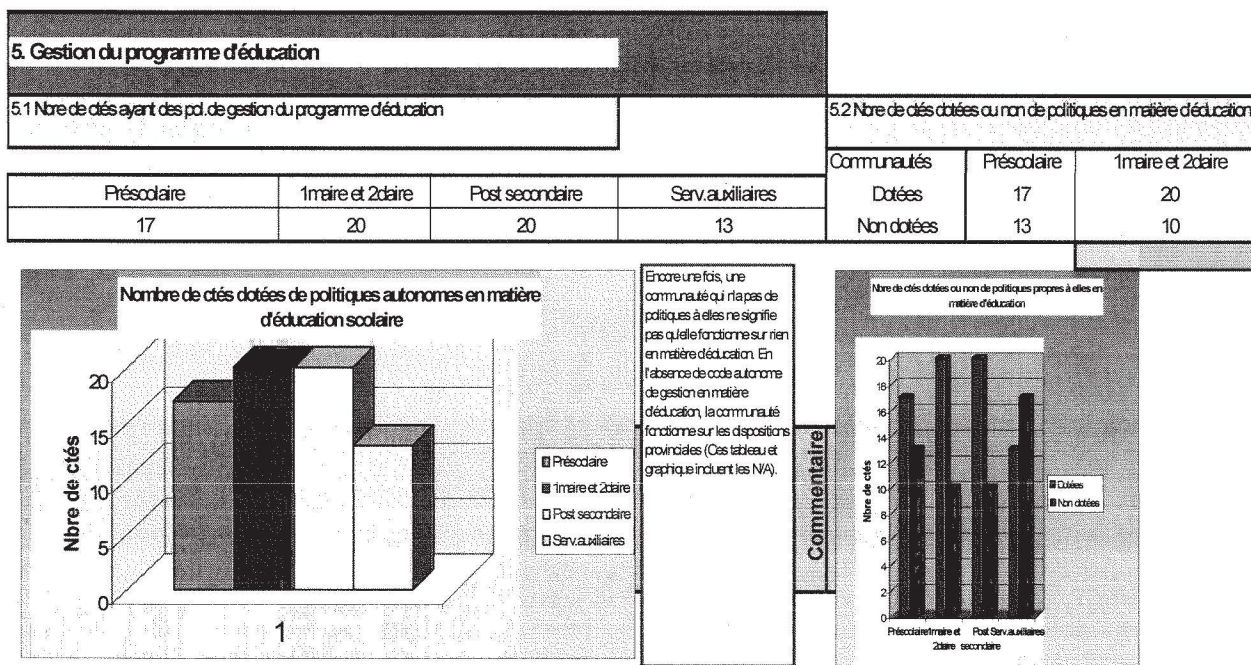
## 3/4.2 Nbre de ctés dotées ou non de politiques de gestion F et RH

| Communautés | gst financière global | Res.hum.global |
|-------------|-----------------------|----------------|
| Dotées      | 21                    | 19             |
| Non dotées  | 9                     | 11             |



## Indicateur 6.

3 sur 8

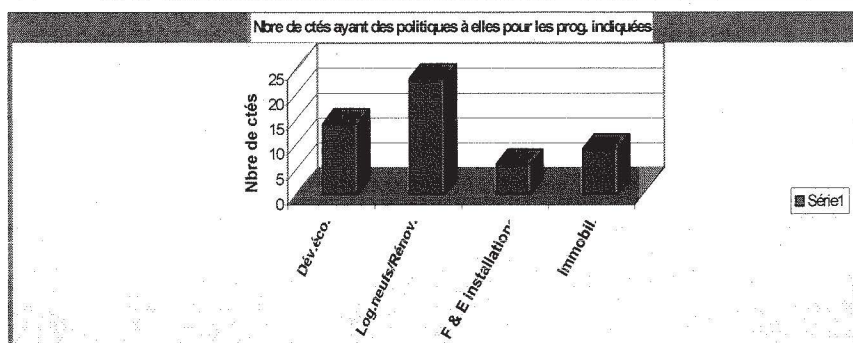




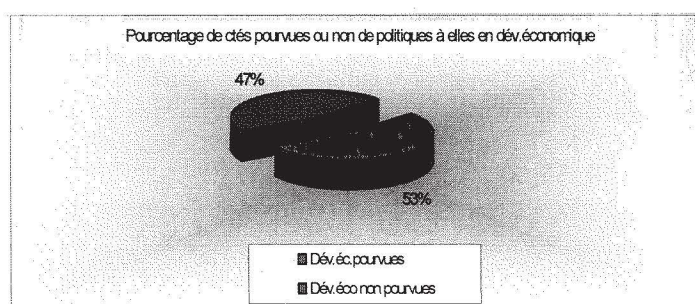
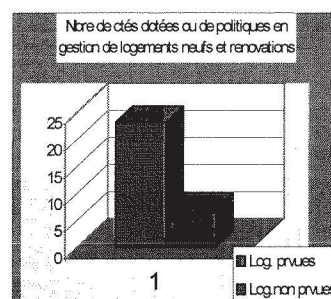
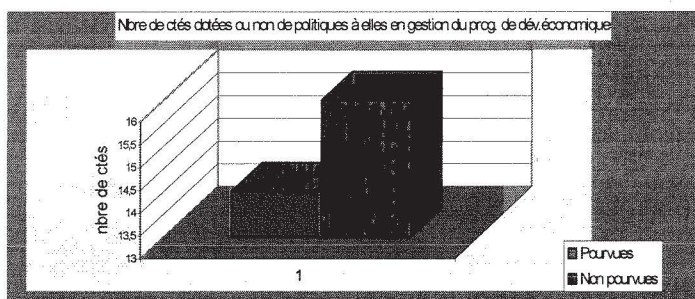
## Indicateur 6.

4 sur 8

| 7 - 8 - 9 - 10 : Dév.éc./ Log/ F-E/ Immobilisations                       |                  |                     |        | Commentaire |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|--------|-------------|
| Nbre de ctés dotées de politiques à elle en dév.éc., lgmts, F & E, Immob. |                  |                     |        |             |
| Dév.éco.                                                                  | Log.neufs/Rénov. | F & E installations | Immob. |             |
| 14                                                                        | 23               | 6                   | 9      |             |



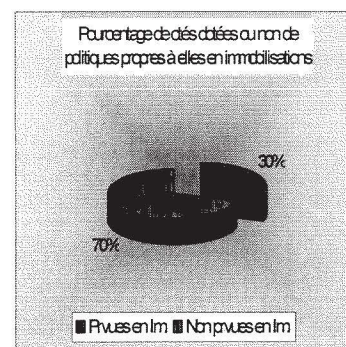
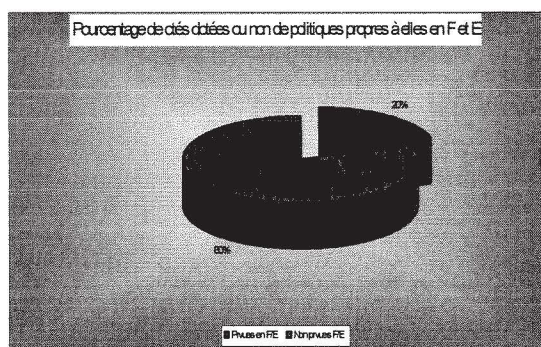
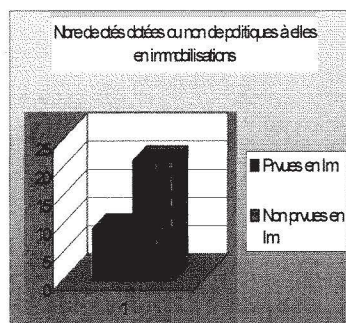
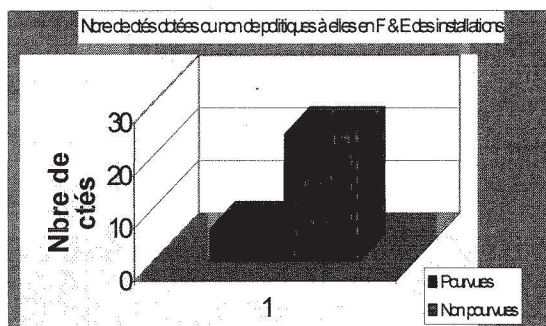
| Dév.éc.pourvues | Dév.éco non pourvues | Log. prvués | Log.non prvués |
|-----------------|----------------------|-------------|----------------|
| 14              | 16                   | 23          | 7              |



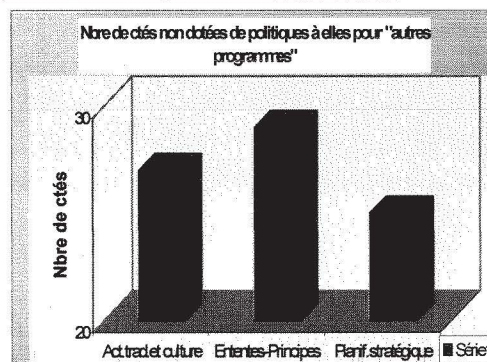
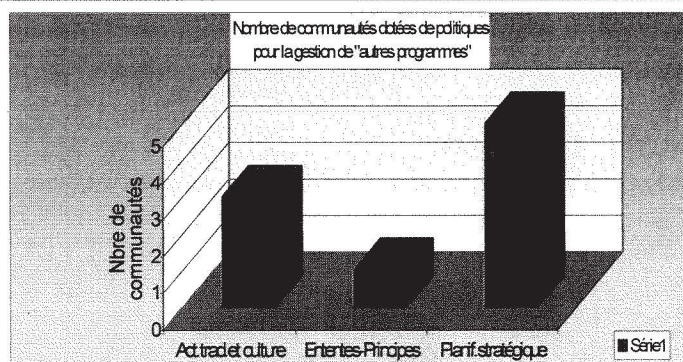
## Indicateur 6.

5 sur 8

| Prises en F/E | Non prises F/E | Prises en Im | Non prises en Im |
|---------------|----------------|--------------|------------------|
| 6             | 24             | 9            | 21               |



| 11. Gestion d'autres programmes (autres sujets) |                    |                     | 11.2 Communautés non dotées |                    |                     |
|-------------------------------------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| 11.1 Communautés dotées de politiques à elles   |                    |                     | Act. trad. et culture       | Ententes-Principes | Planif. stratégique |
| Act. trad. et culture                           | Ententes-Principes | Planif. stratégique | 27                          | 29                 | 25                  |
| 3                                               | 1                  | 5                   | Total dotées                |                    | 9                   |

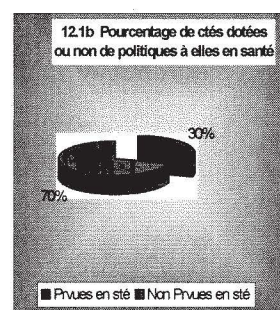
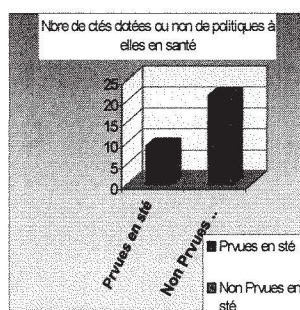
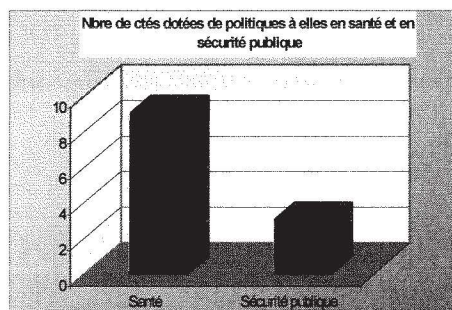




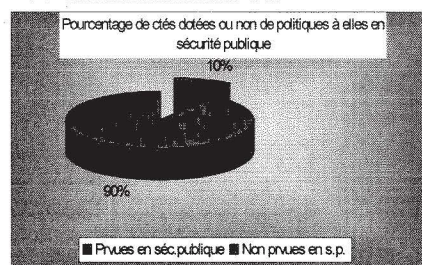
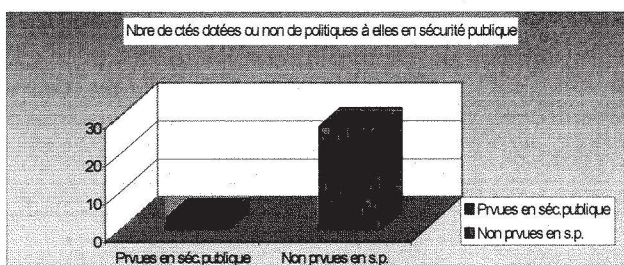
## Indicateur 6.

6 sur 8

| 12. Programmes gérés par d'autres ministères : santé et sécurité publique |                   |                |                    |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|--------------------|
| 12.1                                                                      |                   | 12.2           |                    |
| Santé                                                                     | Sécurité publique | Privues en sté | Non Privues en sté |
| 9                                                                         | 3                 | 9              | 21                 |



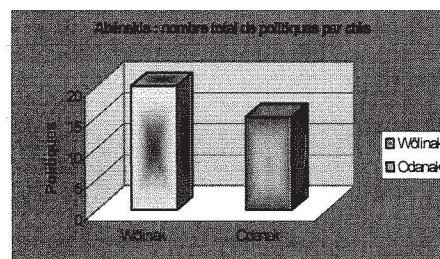
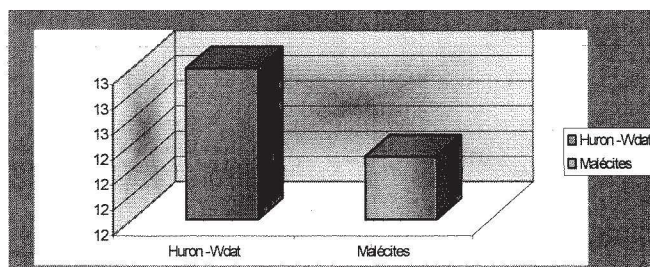
|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Total dotées en santé et sécurité publi | 12 |
| Privues en séc.publique                 | 3  |
| Non privues en s.p.                     | 27 |



## 13. Synthèse: Nombre de politiques par communauté

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| 13.a Nations Huron-W. et Malécites |           |
| Huron -Wdlat                       | Malécites |
| 13                                 | 12,3      |

|                      |        |
|----------------------|--------|
| 13.b Nation Abénakis |        |
| Wôlinak              | Odanak |
| 20                   | 15     |



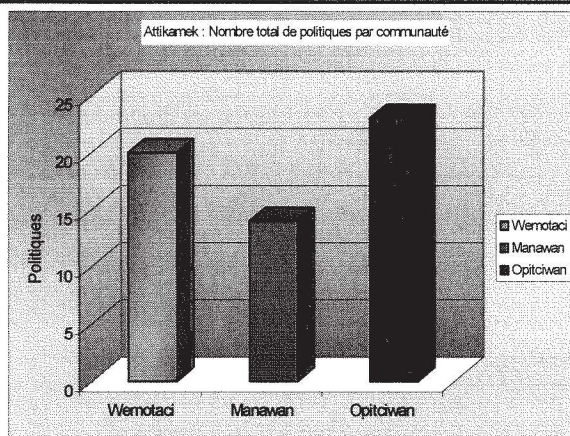


## Indicateur 6.

7 sur 8

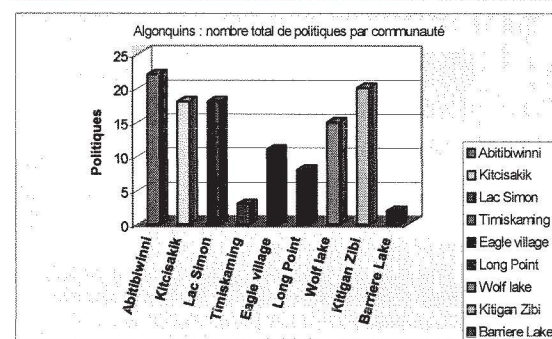
13.c Nation attikamekw

|                |               |                  |
|----------------|---------------|------------------|
| Wemotaci<br>20 | Manawan<br>14 | Opiwiciwan<br>23 |
|----------------|---------------|------------------|



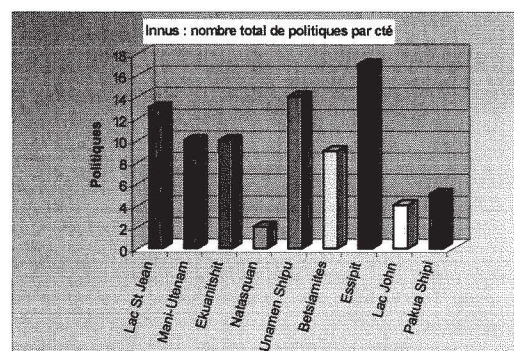
13.d Nation algonquienne

|                     |                     |                    |
|---------------------|---------------------|--------------------|
| Abitibiwinini<br>22 | Kitcisakik<br>18    | Lac Simon<br>18    |
| Timiskaming<br>3    | Eagle village<br>11 | Long Point<br>8    |
| Wolf lake<br>15     | Kitigan Zibi<br>20  | Barrière Lake<br>2 |



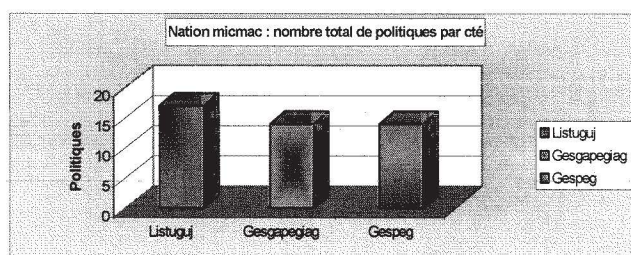
13.e Nation innu-montagnaise

|                   |                    |                   |
|-------------------|--------------------|-------------------|
| Lac St Jean<br>13 | Mani-Utenam<br>10  | Ekuanitshit<br>10 |
| Natasquan<br>2    | Unamen Shipu<br>14 | Betsiamites<br>9  |
| Essipit<br>17     | Lac John<br>4      | Pakua Shipi<br>5  |



13.f Nation micmac

|                |                   |              |
|----------------|-------------------|--------------|
| Listuguj<br>17 | Gesgapegiag<br>14 | Gespeg<br>14 |
|----------------|-------------------|--------------|



13.g Nation Mohawk

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| Kanesatake<br>9 | Kahnawake<br>1 |
|-----------------|----------------|





## Indicateur 6.

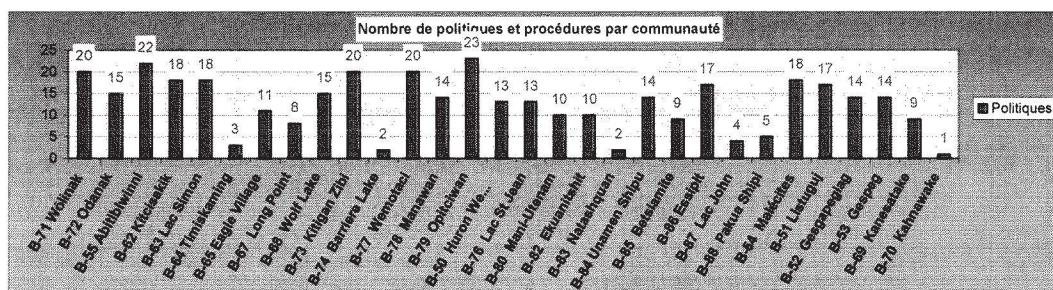
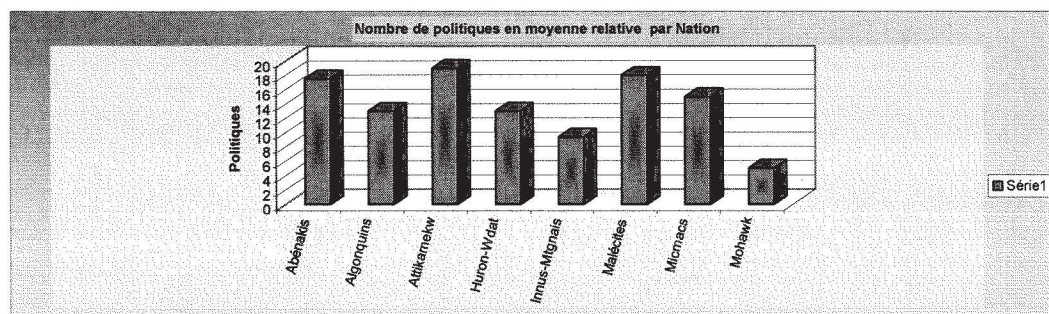
8 sur 8

13.h Nombre total de politiques par Nation et en chiffres absolus

|                     |                   |                  |                  |
|---------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Abénakis<br>35      | Algonquins<br>117 | Attikamekw<br>57 | Huron-Wdat<br>13 |
| Innus-Mtgnais<br>84 | Malécites<br>18   | Micmacs<br>45    | Mohawk<br>10     |

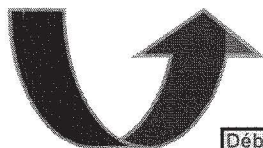
13.i Nombre de politiques par Nation et en chiffres relatifs

|                      |                    |                  |                  |
|----------------------|--------------------|------------------|------------------|
| Abénakis<br>17,5     | Algonquins<br>13,0 | Attikamekw<br>19 | Huron-Wdat<br>13 |
| Innus-Mtgnais<br>9,3 | Malécites<br>18    | Micmacs<br>15,0  | Mohawk<br>5      |



|                    |    |
|--------------------|----|
| B-71 Wolinak       | 20 |
| B-72 Odanak        | 15 |
| B-55 Abitibiwinini | 22 |
| B-62 Kicisakik     | 18 |
| B-63 Lac Simon     | 18 |
| B-64 Timiskaming   | 3  |
| B-65 Eagle Village | 11 |
| B-67 Long Point    | 8  |
| B-68 Wolf Lake     | 15 |
| B-73 Kitigan Zibi  | 20 |
| B-74 Barriere Lake | 2  |
| B-77 Wemotaci      | 20 |
| B-78 Manawan       | 14 |
| B-79 Opitciwan     | 23 |
| B-50 Huron Wendat  | 13 |
| B-76 Lac St Jean   | 13 |
| B-80 Mani-Utenam   | 10 |
| B-82 Ekuanitshit   | 10 |
| B-83 Natashquan    | 2  |
| B-84 Unamen Shipu  | 14 |
| B-85 Betsiamite    | 9  |
| B-86 Essipit       | 17 |
| B-87 Lac John      | 4  |
| B-88 Pakua Shipu   | 5  |
| B-54 Malécites     | 18 |
| B-51 Listuguj      | 17 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| B-52 Gespegiag  | 14 |
| B-53 Gespeg     | 14 |
| B-69 Kanesatake | 9  |
| B-70 Kahnawake  | 1  |



Début de page

Page précédente

## ANNEXE 3

### LISTES DÉTAILLÉES (BASES DE DONNÉES)



## LISTE DÉTAILLÉE : INDICATEUR 2

|                                      | B-71 | B-72 | B-55 | B-62 | B-63 | B-64 | B-65 | B-67 | B-68 | B-73 | B-74 | B-77 | B-78 | B-79 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Avant 1997-1998                      | 1    | 1    |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      |      |
| En 1997-1998                         |      |      |      |      | 1    |      |      | 1    |      |      |      | 1    | 1    |      |
| En 1998-1999                         |      |      | 1    | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| En 1999-2000                         |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      |      | 1    |
| En 2000-2001                         |      |      |      |      |      | 1    | 1    |      |      |      |      |      |      |      |
| En 2001-2002                         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| N'a pas de plan de développement (?) |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | -1   |      |      |      |

| B-50 | B-76 | B-80 | B-82 | B-83 | B-84 | B-85 | B-86 | B-87 | B-88 | B-54 | B-51 | B-52 | B-53 | B-69 | B-70 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|      | 1    |      | 1    |      |      | 1    | 1    |      |      |      | 1    |      |      |      |      |
| 1    |      |      |      | 1    |      |      |      |      | 1    | 1    |      | 1    | 1    | 1    |      |
|      |      | 1    |      |      | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|      |      |      |      |      |      |      |      | -1   |      |      |      |      |      |      | -1   |

Page d'accueil

Liste des pages ventilées

Listes des fiches-indicateurs

Menu des listes détaillées

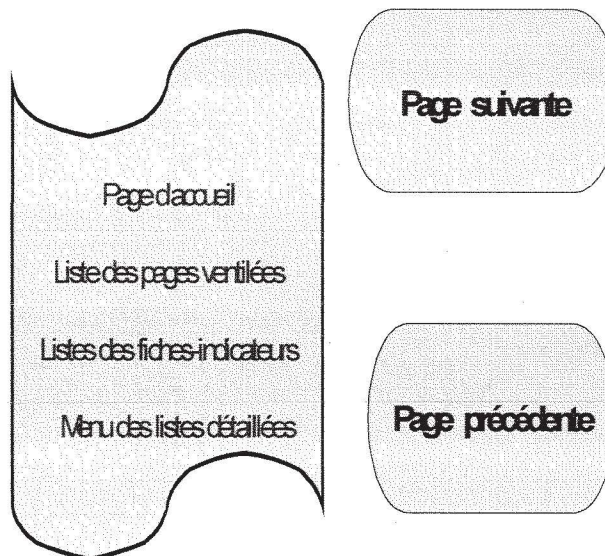
Page suivante

Page précédente

## LISTE DÉTAILLÉE : INDICATEUR 4

|                          | B71    | B72 | B55     | B62     | B63    | B64    | B65    | B67    | B68    | B73     | B74    | B77     | B78     | B79     |
|--------------------------|--------|-----|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
| Année9798                | 0\$    | 0\$ | 0\$     | 0\$     | 6500\$ | 0\$    | 0\$    | 0\$    | 0\$    | 0\$     | 0\$    | 3440\$  | 0\$     | 0\$     |
| Année9899                | 0\$    | 0\$ | 4000\$  | 4300\$  | 3500\$ | 0\$    | 0\$    | 3240\$ | 0\$    | 1500\$  | 0\$    | 11460\$ | 11800\$ | 0\$     |
| Année9900                | 0\$    | 0\$ | 0\$     | 1500\$  | 1500\$ | 7500\$ | 1000\$ | 0\$    | 3000\$ | 0\$     | 0\$    | 1500\$  | 1500\$  | 3000\$  |
| Année0001                | 4950\$ | 0\$ | 0\$     | 0\$     | 0\$    | 0\$    | 2500\$ | 0\$    | 2500\$ | 0\$     | 0\$    | 0\$     | 5000\$  | 34000\$ |
| Année0102                | 7525\$ | 0\$ | 18975\$ | 16287\$ | 0\$    | 3373\$ | 0\$    | 0\$    | 0\$    | 0\$     | 0\$    | 0\$     | 0\$     | 0\$     |
| Suivi aux bandes (01-02) | 6277\$ | 0\$ | 3975\$  | 6287\$  | 0\$    | 0\$    | 9990\$ | 0\$    | 5063\$ | 12677\$ | 5375\$ | 0\$     | 0\$     | 0\$     |

| B30     | B76     | B80     | B82     | B83     | B84     | B85     | B86     | B87     | B88     | B54     | B51     | B52     | B53     | B69     | B70     |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     |
| 30000\$ | 50000\$ | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 10000\$ | 0\$     |
| 26000\$ | 0\$     | 0\$     | 33360\$ | 9708\$  | 35000\$ | 32059\$ | 0\$     | 0\$     | 8200\$  | 25800\$ | 40000\$ | 0\$     | 20000\$ | 40000\$ | 0\$     |
| 0\$     | 0\$     | 35000\$ | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 0\$     | 30000\$ | 0\$     | 0\$     | 35800\$ | 0\$     | 6000\$  | 0\$     | 0\$     | 0\$     |
| 0\$     | 49198\$ | 0\$     | 10000\$ | 35000\$ | 27153\$ | 39497\$ | 20000\$ | 17000\$ | 18545\$ | 0\$     | 31810\$ | 27977\$ | 0\$     | 0\$     | 0\$     |
| 0\$     | 0\$     | 28625\$ | 10275\$ | 0\$     | 3173\$  | 39497\$ | 6157\$  | 0\$     | 1745\$  | 6297\$  | 0\$     | 0\$     | 2014\$  | 22923\$ | 25743\$ |





## LISTE DÉTAILLÉE : INDICATEUR 5

|                            | B71 | B72 | B73 | B74 | B75 | B76 | B77 | B78 | B79 | B80 | B81 | B82 | B83 | B84 | B85 | B86 | B87 | B88 | B89 | B90 | B91 | B92 | B93 | B94 | B95 | B96 | B97 | B98 | B99 | B100 |
|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 21 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 0   | 3   | 0   | 0   | 3   | 2   | 2   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    |
| 22 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 0   | 3   | 0   | 0   | 3   | 0   | 2   | 0   | 3   | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0    |
| 23 Régis ar. Amblé d'Amblé | 0   | 0   | 3   | 0   | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 24 Régis ar. Amblé d'Amblé | 2   | 0   | 3   | 3   | 2   | 0   | 3   | 0   | 2   | 3   | 0   | 2   | 3   | 3   | 0   | 0   | 0   | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 25 Régis ar. Amblé d'Amblé | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 0   | 3   | 2   | 0   | 2   | 0   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 26 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 0   | 3   | 3   | 2   | 0   | 3   | 0   | 0   | 3   | 0   | 2   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 27 Régis ar. Amblé d'Amblé | 0   | 0   | 3   | 0   | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 28 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   | 0   | 3   | 0   | 0   | 3   | 0   | 2   | 3   | 3   | 3   | 4   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 3   | 3   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 29 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 0   | 3   | 3   | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   | 3   | 0   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 0   | 0   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 3 Régis ar. Amblé d'Amblé  | 2   | 0   | 4   | 1   | 2   | 0   | 3   | 2   | 1   | 3   | 0   | 1   | 4   | 2   | 3   | 2   | 0   | 3   | 0   | 1   | 3   | 3   | 3   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 41 Régis ar. Amblé d'Amblé | 2   | 0   | 3   | 3   | 2   | 0   | 3   | 3   | 1   | 3   | 0   | 4   | 4   | 3   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 42 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 0   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 0   | 0   | 0   | 3   | 3   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 3   | 0   | 3   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 51 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 0   | 4   | 3   | 2   | 0   | 0   | 0   | 3   | 3   | 0   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 0   | 0   | 3   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 52 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 0   | 4   | 3   | 2   | 0   | 0   | 2   | 3   | 3   | 0   | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 0   | 3   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 53 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 0   | 4   | 0   | 2   | 0   | 3   | 0   | 3   | 3   | 0   | 1   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 0   | 3   | 1   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 54 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 0   | 4   | 0   | 2   | 0   | 0   | 0   | 3   | 3   | 0   | 1   | 0   | 0   | 3   | 0   | 2   | 0   | 0   | 3   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 61 Régis ar. Amblé d'Amblé | 1   | 4   | 3   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 3   | 3   | 0   | 1   | 0   | 3   | 0   | 3   | 0   | 3   | 0   | 3   | 0   | 0   | 1   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 62 Régis ar. Amblé d'Amblé | 3   | 4   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 3   | 3   | 0   | 3   | 3   | 3   | 0   | 3   | 0   | 3   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 7 Régis ar. Amblé d'Amblé  | 3   | 0   | 3   | 0   | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2   | 0   | 3   | 0   | 3   | 3   | 1   | 2   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 8 Régis ar. Amblé d'Amblé  | 2   | 0   | 4   | 3   | 2   | 3   | 0   | 3   | 0   | 3   | 0   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 0   | 0   | 1   | 3   | 3   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 9 Régis ar. Amblé d'Amblé  | 0   | 0   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 2   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |
| 10 Régis ar. Amblé d'Amblé | 0   | 0   | 2   | 3   | 2   | 0   | 0   | 0   | 3   | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2   | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |      |

| B-54 | B-51 | B-52 | B-53 | B-69 | B-70 |
|------|------|------|------|------|------|
| 3    | 3    | 3    | 0    | 3    | 0    |
| 3    | 3    | 3    | 0    | 3    | 0    |
| 0    | 2    | 4    | 0    | 0    | 0    |
| 3    | 1    | 2    | 0    | 3    | 0    |
| 3    | 1    | 3    | 0    | 2    | 0    |
| 0    | 2    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 0    | 0    | 4    | 0    | 1    | 0    |
| 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 1    | 3    | 3    | 0    | 0    | 0    |
| 0    | 2    | 3    | 0    | 0    | 0    |
| 0    | 2    | 0    | 0    | 2    | 0    |
| 0    | 3    | 3    | 0    | 3    | 0    |
| 3    | 0    | 0    | 3    | 0    | 0    |
| 3    | 0    | 2    | 3    | 0    | 0    |
| 3    | 3    | 0    | 3    | 0    | 0    |
| 3    | 0    | 2    | 3    | 0    | 0    |
| 3    | 0    | 0    | 3    | 0    | 0    |
| 3    | 0    | 3    | 3    | 0    | 0    |
| 4    | 3    | 0    | 3    | 0    | 0    |
| 0    | 3    | 3    | 0    | 0    | 0    |
| 3    | 0    | 0    | 3    | 0    | 0    |
| 3    | 0    | 0    | 3    | 0    | 0    |

Page d'accueil  
 Liste des pages ventilées  
 Listes des fiches-indicateurs  
 Menu des listes détaillées

Page suivante

Page précédente



## LISTE DÉTAILLÉE : INDICATEUR 6

| Type de la loi ou procédure                          | B-71 | B-72 | B-55 | B-62 | B-63 | B-64 | B-65 | B-67 | B-68 | B-73 | B-74 | B-77 | B-78 | B-79 | B-50 |
|------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1.1 Code basé sur art. 74                            | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 1.2 Code écrit basé sur coutume                      | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 1.3 Code non écrit basé sur coutume                  | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 2.1 Règles sur Assemblée des membres                 | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 2.2 Règles sur réunions du Conseil                   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    |
| 2.3 Règles sur élaboration-adoption lois             | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    |
| 2.4 Rôles et pouvoirs administration                 | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    |
| 2.5 Règles sur conflits d'intérêt                    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 2.6 Règles sur accès à information                   | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 2.7 Procédure d'amendement du code                   | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    |
| 2.8 Politiques d'appel                               | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 2.9 Rapports annuels                                 | 1    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 2.10 Code d'appartenance                             | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 3 politique de gestion financière                    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 4.1 Politiques-proc.ress. Humaines                   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    |
| 4.2 Organisation pour gestion et résultats           | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    |
| 5.1 Éducation préscolaire                            | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 5.2 Éducation primaire/secondaire                    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 5.3 Éducation post-secondaire                        | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 5.4 Services auxiliaires                             | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    |
| 6.1 Pol-proc. dév. Soc/séc. Revenu                   | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 6.2 Pol-proc. dév. Soc/serv. Sociaux                 | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    |
| 7. Pol-proc. prog.dév économique                     | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 8. Pol-proc. Log. Neufs/rénovations                  | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| 9. Politiques-procédures de F & E                    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 10. Pol-proc. prog. Immobilisations                  | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 11.1 Pol-proc. activités traditionnelles/culturelles | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    |
| 11.2 Ententes et principes                           | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    |
| 11.3 Planification stratégique                       | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    |
| 12.1 Politiques-proc.prog. Santé                     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 12.2 Politiques-proc.sécurité publique               | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |



## Liste détaillée : indicateur 6 (suite)

| B-76 | B-80 | B-82 | B-83 | B-84 | B-85 | B-86 | B-87 | B-88 | B-54 | B-51 | B-52 | B-53 | B-69 | B-70 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    |
| 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    |
| 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    |
| 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    |
| 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    |
| 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    |
| 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    |
| 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    |
| 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    |
| 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| 1    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| 1    | 1    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    |
| 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    |
| 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| 0    | 1    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 0    | 0    |
| 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    | 0    | 0    |

[Page d'accueil](#)  
[Liste des pages ventilées](#)  
[Listes des fiches-indicateurs](#)  
[Menu des listes détaillées](#)

**Page précédente**

## BIBLIOGRAPHIE

### 2. Documents de base sur le tableau de bord de gestion

Voyer, Pierre (2000). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy.

Voyer, Pierre (2002). Guide « Base en Excel pour TBG ». ÉNAP, Québec.

### Documents sur les questions des Premières nations.

Abenakis de Wôlinak, Conseil de Bande et Fortin, Jean-Rock (novembre 2001). *Plan de développement organisationnel*. MAINC, Direction régionale, Québec.

Conseil du trésor (1999). Pour de meilleurs services aux citoyens. *Un nouveau cadre de gestion pour la Fonction Publique. Enoncé de politique sur la gestion gouvernementale*. Gouvernement du Québec. Cf. <http://www.ainc-inac.gc.ca>

Dussault, René (1996). *Les Autochtones du Canada à l'aube d'un rapprochement*. Institut d'administration du Canada

La Reine (2002). *Discours du Trône : le Canada que l'on veut*.  
[Http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/hnav/hnavo7\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/hnav/hnavo7_f.htm)

MAINC (2002). *Répertoire du MAINC, Région du Québec*. Ottawa.  
<http://www.inac.gc.ca>

----- (2002). *Résumé de la Loi sur la gouvernance des Premières nations*. Ottawa.  
Cf. [www.gpn.fng.gc.ca](http://www.gpn.fng.gc.ca)

----- (????). *Guide d'évaluation des méthodes de reddition de comptes et de gestion*.

----- (janvier 2002). *Codification administrative. Loi sur les Indiens*. Ottawa.  
Cf. [www.ainc-inac.gc.ca](http://www.ainc-inac.gc.ca)

----- (2002). *Dossiers de programmes*. Site Internet :  
[http://infosource.gc.ca/Info\\_1/INA-PR-.html](http://infosource.gc.ca/Info_1/INA-PR-.html)

Macdonald, Rose-Alma J., et Ladd, Peter et coll. (2000). *Services à l'enfance et à la famille des Premières nations. Examen conjoint des politiques nationales. Projet de rapport final*. Assemblée des Premières nations et le MAINC, Ottawa

Nault, Robert D. (15 août 2002). *Notes pour une allocution prononcé par l'honorable Robert D. Nault, C.P., député, à l'occasion de la tenue de consultations publiques sur la Loi proposée sur la gestion financière et statistique des Premières nations*. Ottawa

Gagnon, Monique (17 avril 2002). *Tableau de bord de gestion. Outil qui favorise une gestion axée sur les résultats. État de situation* (Il s'agit d'un rapport suite à un travail d'équipe).



### **Histoire des Premières nations.**

Beaulieu, Alain (1997). *Les Autochtones du Québec. Des Premières alliances aux revendications contemporaines*. Musée de la civilisation et éd. Fides

Tremblay, Jean-François et Forest, Pierre-Gerlier (1993). *Autochtones et autonomie. Quelques aspects de politiques gouvernementales dans quatre pays*. Collection Études et recherches du Secrétariat aux affaires autochtones. Gouvernement du Québec

Trudel, Pierre et al. (1995). *Autochtones et Québécois : la rencontre des nationalismes. Actes du colloque tenu les 28 et 29 avril 1995*. Recherches amérindiennes au Québec. Montréal

### **Rapports de stage d'Étudiants de l'ÉNAP**

Lavallée, Annie ( mai 2000). *Indicateurs de gestion et de performance du Centre d'expertise Gires*. ÉNAP, Montréal

Mansa Diene, Soundiata (août 2002). *Conception et production d'un prototype de tableau de bord appliquée à la Section des Services*. ÉNAP, Montréal