**Processus de planification stratégique**

**Conseil de gestion financière des Premières Nations**

Table des matières

[Introduction 3](#_Toc501522923)

[Questions fréquentes 3](#_Toc501522924)

[Processus de planification stratégique 6](#_Toc501522925)

[1. Mission, vision et valeurs 8](#_Toc501522926)

[2. Analyse de la situation actuelle 9](#_Toc501522927)

[3. Priorités et activités stratégiques 12](#_Toc501522928)

[4. Ordre de priorité des activités 16](#_Toc501522929)

[5. Établissement des principaux indicateurs de rendement et des cibles 18](#_Toc501522930)

# Introduction

L’élaboration d’un plan stratégique est un acte important d’autosuffisance. Il s’agit d’un plan pour l’avenir qui reflète les besoins et la vision de la Première Nation. En outre, ce qui rend ce plan encore plus important, c’est qu’il n’est pas mis sur pied par le gouvernement canadien ni par le gouvernement provincial, mais par la Première Nation. Ce plan consolide la mission et la vision de la collectivité, établit la priorité des stratégies et confirme les valeurs à mettre de l’avant tout en travaillant à la réalisation de la vision.

Un plan stratégique est comme une carte routière qui mène la Première Nation jusqu’à sa destination, c’est-à-dire vers un avenir meilleur. Il permet de mieux coordonner le travail de la Première Nation et de faire en sorte que les efforts déployés soient plus efficaces, en plus d’être un rappel des valeurs de la Première Nation. Il permet également à la Première Nation de rendre des comptes à la collectivité et de faire preuve d’une plus grande transparence. Il devrait être revu, idéalement, tous les 5 ans.

L’exercice de l’élaboration d’un plan stratégique contribue à concrétiser la vision partagée des valeurs, des priorités et des activités de la Première Nation. Toutefois, si l’on s’arrête à l’élaboration du plan, la Première Nation ne retirera qu’une fraction des avantages qu’une mise en œuvre complète pourrait lui apporter. Pour que la Première Nation puisse en retirer tous les avantages, le plan stratégique doit être mis en œuvre de manière à guider les actions du conseil de Première Nation et l’administration de la Première Nation. C’est donc dire que le plan stratégique doit être intégré dans la planification annuelle, dans la prise de décisions et dans les rapports faits par le gouvernement de la Première Nation. Enfin, le plan stratégique doit demeurer présent dans l’esprit (et dans leur cœur) des membres de la Première Nation.

# Questions fréquentes

1. **Qu’est-ce qu’un plan stratégique?**

Un plan stratégique est comme une carte routière. Il détermine où l’on veut aller; c’est‑à‑dire, quelle est la vision d’un avenir meilleur partagée au sein de la Première Nation. Il sert également de guide pour le travail du chef et du conseil de Première Nation ainsi que pour l’administration de la Première Nation en indiquant le chemin à prendre pour se rendre à destination.

1. **Pourquoi un plan stratégique est-il important?**

Il s’agit d’un acte d’autosuffisance. C’est un plan d’avenir qui reflète les besoins de la collectivité et la vision de ce qu’elle peut devenir. Un plan stratégique est un rappel des objectifs que l’on veut atteindre. Il permet de coordonner le travail de nombreuses personnes et de faire en sorte que nos efforts soient plus efficaces. Il nous rappelle de faire notre travail tout en restant fidèles aux valeurs de notre collectivité. Un plan stratégique aide également à rendre des comptes à la collectivité et à faire preuve d’une plus grande transparence envers elle.

La planification stratégique est désignée comme une des « meilleures pratiques » en matière de gouvernance dans de nombreuses normes internationales, comme celles du Centre national pour la gouvernance des Premières nations, du Native Nations Institute, du Harvard Project on American Indian Economic Development ainsi que la norme 16.0 des systèmes de gestion financière (B2) du Conseil de gestion financière des Premières Nations.

1. **En quoi ce plan stratégique est-il différent des autres?**

Ce plan a été entièrement élaboré par les Premières Nations pour les Premières Nations. Bien que son contenu et sa présentation soient conçus entièrement par la Première Nation, ce plan contient des éléments que l’on retrouve dans tous les plans stratégiques, comme la mission, la vision, les valeurs, l’analyse environnementale, les priorités stratégiques, les activités et les indicateurs de rendement.

1. **Comment le plan stratégique est-il élaboré?**

La mission, la vision, les valeurs et les priorités sont déterminées par la collectivité. Elles doivent être approuvées et adoptées par l’Assemblée générale. Les priorités sont d’abord établies par le chef et le conseil de Première Nation, en collaboration avec le personnel administratif de la Première Nation. La Première Nation entreprend ensuite un processus de consultation auprès des membres de la collectivité, des dirigeants élus et des membres du personnel de la Première Nation. Le processus comprend une analyse environnementale afin de déterminer le contexte du processus de planification. Il est important de consigner les principales observations et les tendances qui se dégagent de l’analyse environnementale. Toutes les données sont ensuite intégrées au plan stratégique.

1. **Peut-on modifier un plan stratégique?**

La mission, la vision, les valeurs et les priorités du plan stratégique sont déterminées et approuvées par la collectivité. Ces éléments ne peuvent être modifiés sans l’accord de la collectivité. Ils constituent la carte routière de la collectivité à long terme, c’est-à-dire pour les 25 prochaines années. C’est pourquoi le plan stratégique est un plan durable axé sur l’atteinte d’une vision partagée de l’avenir.

Les priorités sont élaborées et approuvées par le chef et le conseil de Première Nation tous les 5 ans, ce qui rend le plan stratégique plus souple, permet de l’adapter aux changements dans le monde et donne l’occasion à la Première Nation d’évoluer en tirant parti de ses réussites. Le personnel détermine des objectifs annuels et des plans de travail en lien avec les priorités. Ces objectifs et plans de travail sont approuvés par le chef et le conseil de Première Nation lors de l’établissement des budgets.

1. **Comment le chef et le conseil de Première Nation se serviront-ils du plan stratégique?**

Le chef et le conseil de Première Nation se servent du plan stratégique pour prendre des décisions et rendre des comptes. Lorsqu’il faut prendre des décisions difficiles, les dirigeants peuvent consulter le plan stratégique et se poser la question : « Cette décision correspond-elle aux priorités établies par la collectivité? » ou encore « Cette décision correspond-elle aux valeurs déterminées par la collectivité? ». Ainsi, les dirigeants élus respectent les volontés des membres de la Première Nation. De plus, le chef et le conseil de Première Nation peuvent recourir au plan stratégique pour évaluer le rendement de l’administration de la Première Nation. Ils peuvent se poser la question : « Est-ce que les objectifs que nous avons fixés sont en voie d’être atteints? », et si la réponse est non, « Pourquoi? ».

Enfin, le chef et le conseil de Première Nation peuvent se servir du plan stratégique pour rendre des comptes à la collectivité. Ils peuvent présenter les objectifs atteints par rapport aux priorités énoncées dans le plan stratégique.

1. **Comment le personnel se servira-t-il du plan stratégique?**

Les membres du personnel se servent du plan stratégique pour établir leurs objectifs annuels et les budgets ainsi que pour les évaluations de rendement. Ils peuvent se poser la question : « Comment puis-je utiliser les ressources à ma disposition pour concrétiser les priorités et les activités du plan stratégique? » ou encore « Si cette activité ne contribue pas à concrétiser les priorités du plan stratégique, pourquoi est-ce que je l’accomplis? ».

1. **Comment les membres de la collectivité se serviront-ils du plan stratégique?**

Les membres de la collectivité se servent du plan stratégique pour veiller à ce que le chef et le conseil de Première Nation rendent des comptes. Le conseil est-il en voie de concrétiser les priorités établies? Ils s’en servent également pour reconnaître les réussites et les accomplissements et pour souligner la progression vers un avenir meilleur.

# Processus de planification stratégique

Le plan stratégique représente le cycle de planification sur 5 ans de la Première Nation et s’appuie sur le plan stratégique précédent. Les principaux éléments du processus de planification stratégique sont présentés à la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 – Processus de planification stratégique

**Étape 1:**

Comprendre la mission et définir la vision

**Étape 2:**

Faire une analyse de la situation actuelle

**Étape 4:**

Déterminer les activités et leur ordre de priorité

**Étape 5:**

Établir les cibles et les principaux indicateurs de rendement, et suivre la progression

Comment mesurer nos accomplissements et s’ajuster si nécessaire?

Quelle est notre raison d’être? Que voulons-nous devenir?

Comment traduire les priorités stratégiques en actions? Par où doit-on commencer?

Quelles sont   
nos forces, nos faiblesses, les occasions qui   
se présentent   
à nous et les menaces auxquelles nous faisons face?

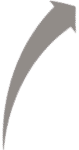
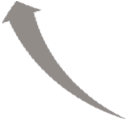
Où en sommes-nous à l’heure actuelle et comment se rendre à destination?

**Étape 3:**

Déterminer les priorités et les activités stratégiques



Mission   
et valeurs



Le texte qui suit est un exemple de plan stratégique comprenant les sections suivantes :

Étape 1: Mission, vision et valeurs

Étape 2: Analyse de la situation actuelle

Étape 3: Priorités et activités stratégiques

Étape 4: Ordre de priorité des activités

Étape 5: Établissement des principaux indicateurs de rendement

Annexe :

1. Modèle pour l’établissement des objectifs et des budgets annuels

## Mission, vision et valeurs

Le processus de planification stratégique consolide la mission et la vision de la collectivité ainsi que les priorités stratégiques qui lui permettront de réaliser sa vision, et il confirme les valeurs à observer par la Première Nation durant la concrétisation des priorités.

**Mission**

La mission formule la raison d’être de la Première Nation, le but de son existence et ceux pour qui elle existe.

*Améliorer la qualité de vie de notre peuple, maintenant et pour les générations futures.*

**Énoncé de vision**

Il s’agit de la situation idéale de la Première Nation, de ce qu’elle veut être dans l’avenir.

*La Première Nation \_\_\_\_\_\_\_\_\_ sera gouvernée par son propre acte constitutif. Les lois traditionnelles seront appliquées aux nouveaux défis et aux nouvelles occasions de sorte que la collectivité en bénéficie au maximum. En tant que personnes et familles, nous contribuerons à une collectivité saine et sécuritaire.*

**Valeurs**

Les valeurs expriment ce qui guide la Première Nation et les idées qu’elle défend. Elles sont immuables et changent rarement.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Respect* | *Responsabilité* | *Langue traditionnelle* |
| *Honnêteté* | *Bien vivre* | *Ne prendre que ce dont on a besoin* |
| *Façon de faire propre à la Première Nation* | *Intégrité* | *Équité* |

Résumé des accomplissements du plan stratégique précédent

Il est utile d’inclure, au début d’un nouveau plan stratégique, les accomplissements réalisés au cours du plan stratégique précédent. La figure 2 donne un exemple d’un tel résumé.

Figure 2 – Accomplissements du plan stratégique précédent de la Première Nation

* Création et adoption d’un plan d’occupation du territoire traditionnel
* Élaboration d’un protocole d’entente entre les gouvernements locaux et régionaux
* Création d’une stratégie d’aménagement du territoire
* Création d’un centre communautaire
* Création d’un office de la culture, du patrimoine et de la langue
* Soutien continu et mise en place d’une structure de réponse à l’alcoolisme et à la toxicomanie
* Élaboration d’une politique de consultation et d’accommodement indiquant clairement le processus de représentation des titres et des droits de la Première Nation
* Mise à jour du plan d’aménagement du territoire de la réserve et élaboration d’une loi à cet égard

Les activités suivantes sont en cours de réalisation :

1. Utiliser la langue traditionnelle partout
2. Réviser le code d’appartenance à la Première Nation
3. Élaborer un code d’élections coutumières
4. Améliorer la communication entre le conseil et les membres de la Première Nation
5. Mettre en œuvre la Loi sur l’administration financière de la Première Nation
6. Offrir de la formation industrielle et technique et des stages d’apprentissage
7. Tirer parti de toutes les occasions de promouvoir les valeurs et les principes de la Première Nation
8. Promouvoir les programmes qui solidifient les familles
9. Mettre l’accent sur les méthodes traditionnelles de médecine préventive
10. Augmenter l’offre de logements disponibles
11. Réduire l’incidence du diabète et d’autres maladies chroniques

Les activités qui sont terminées ou presque terminées ne sont pas reportées dans le nouveau plan stratégique. Les activités qui n’ont pas été terminées dans le cadre du plan stratégique précédent sont intégrées au nouveau plan stratégique.

## Analyse de la situation actuelle

Une analyse de la situation actuelle ou une analyse environnementale consiste à passer en revue tout ce qui peut avoir une incidence (positive ou négative) sur la Première Nation. Il s’agit d’examiner tous les actifs de la Première Nation et toutes les occasions qui se présentent à elle. Cet examen permet également de déceler les lacunes ou les vulnérabilités qui pourraient faire entrave à la réussite de la Première Nation. Une analyse environnementale est toujours limitée, car il est impossible de tout savoir ou de tout prévoir. Toutefois, elle constitue un moyen pratique d’examiner l’environnement opérationnel qui peut avoir une incidence sur les efforts déployés par la Première Nation. Elle sert de point de départ au processus d’évaluation des risques décrit de façon plus détaillée dans un document distinct. La figure 3 ci-dessous présente le processus d’analyse de la situation actuelle.

Figure 3 – Processus d’analyse de la situation actuelle

ANALYSE INTERNE

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Forces |  | Faiblesses |
| Les forces dont nous voulons tirer parti par rapport à celles qui seront moins avantageuses pour la Première Nation dans l’avenir  Comment progressons-nous? |  | Déterminer les faiblesses qui doivent absolument être améliorées par rapport à celles qui sont moins urgentes |
|  |  |  |
| Occasions |  | Menaces |
| Trouver et choisir les occasions qui correspondent à la vision de la Première Nation |  | Déterminer quels sont les obstacles à la réalisation du plan stratégique de la Première Nation et trouver des façons de les amoindrir |

ANALYSE EXTERNE

Le texte qui suit est un exemple de résumé des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces pouvant être décelées par les membres de la collectivité ainsi que par le personnel, le chef et le conseil de Première Nation.

Forces

La Première Nation jouit de grandes forces et de grandes richesses naturelles, dont une population en croissance, des cours d’eau et des forêts en santé pouvant subvenir aux besoins de la population ainsi que la fierté de sa culture et de son identité, en particulier de la stabilité de sa culture politique. Il est important de reconnaître et d’apprécier ces bienfaits et de célébrer la force de la Première Nation. Ces bienfaits comprennent ce qui suit :

* Relations avec les voisins (Premières Nations, gouvernements municipaux, bureaux régionaux et de district, etc.)
* Situation géographique offrant de nombreuses occasions de développement économique
* Structure politique stable et dirigeants expérimentés
* Membres du personnel dévoués
* Eau potable
* Organisation et mandat fondés sur les valeurs de la Première Nation
* Reconnaissance dans la loi des titres et des droits de la Première Nation
* Taille de la population et compétences au sein de celle-ci
* Caractère rural du territoire
* Amélioration des normes de logement
* Croissance de la fierté d’appartenir à la collectivité
* Engagement communautaire
* Très bonne communication et reddition de comptes
* Installations en très bon état
* Nombre d’actifs au sein du territoire traditionnel
* Fierté et patrimoine – langue, tradition, culture

Faiblesses

Il existe des aspects au sein de la Première Nation qui doivent être améliorés. Certains de ces aspects peuvent être gérés par le conseil et les membres du personnel de la Première Nation, tandis que d’autres relèvent de chacun des membres de la collectivité. Les faiblesses peuvent être améliorées, car elles ne sont pas figées. Les faiblesses détectées comprennent ce qui suit :

* Manque de communication entre le conseil, l’administration et les membres de la collectivité
* Manque de collaboration ou de coordination entre les différents secteurs de l’organisation
* Financement limité
* Élections aux deux ans
* Réaction sans planification
* Dépendance au financement gouvernemental
* Trop peu d’efforts pour favoriser le développement économique
* Grandes ambitions et trop peu de moyens
* Logements insuffisants
* Pauvreté et problèmes sociaux et médicaux connexes
* Manque de compétences en gestion de projets
* Lacunes en matière de santé et de bien-être individuels

Occasions

Il arrive que des changements dans l’environnement opérationnel soient bénéfiques pour la Première Nation. Il est important de reconnaître ces changements et d’en tirer parti. Ils comprennent ce qui suit :

* Développement économique du territoire et partenariats avec les Premières Nations voisines
* Reconnaissance externe de l’indépendance de la Première Nation
* Renforcement de la culture, de la langue et des traditions
* Consolidation de l’autonomie, de la santé et des finances de la collectivité
* La population de la collectivité est jeune, en croissance et peut jouer un rôle essentiel dans la croissance économique régionale
* Nouveau départ et place à l’amélioration
* Changement de la structure de gouvernance pour renforcer le processus de reddition de comptes et le lien entre le conseil et la collectivité
* Autorégulation des soins de santé

Menaces

Les menaces sont des éléments que la Première Nation ne peut pas ou presque pas contrôler, ce qui ne veut pas dire qu’elle soit sans recours devant ces éléments, mais plutôt qu’elle doit prendre des mesures pour réduire au minimum leur incidence négative. Les menaces comprennent ce qui suit :

* Récession donnant lieu à un manque de financement ou à une hausse du taux de chômage obligeant la Première Nation à vendre des terrains ou d’autres actifs pour soutenir ses programmes ou ses services
* Changements climatiques (réchauffement climatique, diminution des populations de poissons, perte de glaciers)
* Manque d’autonomie (non-reconnaissance de notre droit inhérent à l’autonomie gouvernementale)
* Demande à l’égard des ressources naturelles – augmentation de la prospection minière, de l’exportation de l’eau, de la demande en énergie, etc.
* Financement et décisions de l’AANC
* Incendies, inondations et autres catastrophes naturelles (manque d’infrastructures pour répondre à ces urgences)
* Disparition de la langue
* Racisme inhérent au sein de la société canadienne
* Pensionnats – traumatismes et colonisation

## Priorités et activités stratégiques

En se fondant sur sa mission, sa vision, ses valeurs, les accomplissements de son plan stratégique précédent et son analyse de la situation actuelle, la Première Nation doit établir de 6 à 10 priorités stratégiques qui l’aideront à atteindre ses objectifs. Voici un exemple de priorités et d’activités stratégiques d’une Première Nation :

1. **Priorité : Apprendre et utiliser la langue traditionnelle au quotidien**

Cet objectif est important, car il renforce et préserve l’identité de la Première Nation et assure l’intégrité des membres de cette Nation.

**Activités** pour concrétiser cette priorité :

* 1. Élaborer une stratégie de maintien de la langue
  2. Augmenter le recours au programme First Voices
  3. Augmenter les occasions d’apprendre la langue pour les enfants d’âge préscolaire et d’âge scolaire ainsi que pour les jeunes et les adultes
  4. Utiliser davantage la langue traditionnelle dans le milieu de travail
  5. Augmenter l’utilisation de la langue traditionnelle dans les communications avec les parties externes

1. **Priorité : Autosuffisance pour la Première Nation et par la Première Nation**

Cet objectif est important, car il honore les principes énoncés dans la déclaration des tribus de la Première Nation. Il est fondé sur le droit inhérent à l’autonomie gouvernementale en vertu des lois et des pouvoirs de la Première Nation.

**Activités** pour concrétiser cette priorité :

* 1. Tenir un scrutin de ratification à l’égard du vote d’appartenance
  2. Élaborer une version préliminaire du code d’élection coutumière à être consultée par les membres de la collectivité
  3. Améliorer la communication entre le conseil et les membres de la collectivité en mettant en œuvre une *Stratégie de communication de la Première Nation*
  4. Tenir un scrutin de ratification à l’égard de la Loi sur l’administration financière
  5. Approuver et mettre en œuvre une *Politique de direction de la Première Nation*
  6. Augmenter les recettes autonomes
  7. Démarrer un processus d’élaboration de l’acte constitutif
  8. Créer une base de données sur les informations et améliorer la gestion globale des données
  9. Augmenter le nombre de lois soutenues par la collectivité
  10. Renforcer la reddition de comptes auprès de la collectivité en tenant des élections des membres des comités devant représenter le chef et le conseil de Première Nation dans différents secteurs

1. **Priorité : Maximiser les occasions de développement économique individuelles et les choix à cet égard**

Cet objectif est important parce que les gens doivent être libres de choisir leur destinée. Il contribue à réduire la pauvreté, à augmenter l’autonomie et à favoriser les accomplissements individuels et la fierté personnelle.

**Activités** pour concrétiser cette priorité :

* 1. Augmenter le nombre de membres de la collectivité qui suivent une formation industrielle et technique et qui font des stages d’apprentissage
  2. Augmenter le nombre d’étudiants des Premières Nations qui obtiennent des diplômes d’études postsecondaires
  3. Offrir de la formation entrepreneuriale et le soutien connexe aux membres de la collectivité
  4. Augmenter le nombre de petites entreprises actives sur le territoire qui sont détenues par des membres de la collectivité et soutenir les petites entreprises existantes au sein de la collectivité
  5. Fournir des infrastructures telles que l’accès à l’Internet haute vitesse en appui au développement économique

1. **Priorité : Maximiser les occasions de développement économique pouvant être bénéfiques pour la collectivité**

Cet objectif est important, car il permet de générer de la richesse afin de répondre aux besoins des membres de la Première Nation.

**Activités** pour concrétiser cette priorité :

* 1. Élaborer et documenter officiellement une stratégie indiquant comment les profits et les paiements forfaitaires seront utilisés au profit de la collectivité
  2. Augmenter les recettes de toutes les sociétés de développement de la collectivité
  3. Créer un système de soutien de la collectivité à l’égard de la stratégie d’aménagement du territoire
  4. Élaborer une stratégie complète de développement économique à long terme de la Première Nation
  5. Augmenter la valeur de production de l’agriculture faite sur la réserve

1. **Priorité : Faire les choses « à la manière de la Première Nation »**

Cette priorité est importante, car elle suscite la fierté de faire les choses à la manière de la Première Nation.

**Activités** pour concrétiser cette priorité :

* 1. Élaborer une stratégie pour rendre le centre communautaire plus viable sur le plan financier
  2. Augmenter le nombre d’occasions de formation culturelle offertes au sein de la collectivité
  3. Élaborer une stratégie visant l’utilisation durable du territoire de la Première Nation
  4. Explorer diverses façons de faire participer les membres de la collectivité à la prise de décisions
  5. Augmenter le nombre de membres de la collectivité ayant recours aux ressources du territoire
  6. Renforcer le lien et la participation entre la Première Nation et le centre culturel

1. **Priorité : Fierté de vivre dans une collectivité sécuritaire**

Cette priorité est importante, car la sécurité est fondamentale au bien-être des familles heureuses et en santé.

**Activités** pour concrétiser cette priorité :

* 1. Réduire l’abus de drogues et d’alcool dans la collectivité
  2. Réduire le nombre de chiens errants dans la collectivité
  3. Réduire le nombre d’enfants devant quitter la collectivité en augmentant la capacité de placement en famille d’accueil au sein de la collectivité
  4. Augmenter la visibilité du service de police de la réserve et explorer les possibilités d’avoir recours aux méthodes traditionnelles de lutte contre le crime
  5. Réduire les actes de violence
  6. Réduire les actes de vandalisme perpétrés sur les édifices publics
  7. Élaborer et appliquer une loi sur l’élimination des déchets
  8. Augmenter la fréquence du recyclage et réduire la quantité de déchets solides dans les sites d’enfouissement au moyen de nouvelles installations de recyclage
  9. Affecter des ressources à la mise sur pied d’un centre pour les jeunes
  10. Élaborer un plan d’entretien des édifices publics de la collectivité
  11. Améliorer les opérations d’urgence
  12. Protéger la collectivité des nuisances et des inondations importantes

1. **Priorité : Excellence scolaire**

Cette priorité est importante, car il existe un lien direct entre le niveau de scolarité et le revenu. Autrement dit, la scolarité est la meilleure façon de réduire la pauvreté.

**Activités** pour concrétiser cette priorité :

* 1. Augmenter le rendement scolaire de tous les diplômés de la Première Nation
  2. Augmenter le nombre d’étudiants recevant des conseils en matière de compétences de la vie courante et de planification de carrière
  3. Augmenter le niveau de préparation scolaire de 12 diplômés pour leur permettre d’accéder à des études postsecondaires ou à une formation industrielle et technique
  4. Mettre en place un système d’évaluation des étudiants de manière à mesurer l’amélioration de l’apprentissage
  5. Définir clairement ce qu’est l’« excellence », avec la participation de la collectivité, de manière à mesurer le rendement
  6. Enrichir les connaissances des étudiants à l’égard de l’histoire et de la culture de la Première Nation
  7. Augmenter le nombre de diplômés parlant la langue couramment ou de manière fonctionnelle
  8. Négocier les pouvoirs en matière de scolarisation pour la collectivité

1. **Priorité : Contrôle maximal du territoire traditionnel de la Première Nation**

Cette priorité est importante en raison du principe de la Première Nation voulant que la terre et les gens ne fassent qu’un. La Première Nation doit voir à l’administration de son territoire pour s’assurer qu’il peut subvenir aux besoins d’une collectivité en santé.

**Activités** pour concrétiser cette priorité :

* 1. Prendre des décisions conformes au plan d’occupation du territoire traditionnel de la Première Nation
  2. Augmenter la présence physique de la Première Nation sur le territoire traditionnel
  3. Mieux connaître les limites des terrains et des ressources du territoire traditionnel de la Première Nation
  4. Mettre en œuvre le plan d’occupation du territoire traditionnel de la collectivité et appliquer les lois à cet égard, et les passer en revue au besoin
  5. Élaborer un protocole d’entente officiel avec les Premières Nations alléguant des droits sur une partie du territoire traditionnel de la Première Nation
  6. Favoriser la connaissance des études sur les utilisations traditionnelles et sur les intérêts et les utilisations ancestraux
  7. Enregistrer toutes les ressources traditionnelles de la réserve

1. **Priorité : Avoir un style de vie sain**

Cette priorité est importante, car elle est la base d’une vie collective plus forte, plus harmonieuse et, ultimement, plus satisfaisante.

**Activités** pour concrétiser cette priorité :

* 1. Augmenter la connaissance des qualités sur le plan médical et de la santé des pratiques et des modes de vie traditionnels
  2. Augmenter le nombre et la diversité des logements sur la réserve tout en veillant à ce que les logements existants soient utilisés à leur plein potentiel
  3. Réduire l’incidence du diabète et d’autres maladies chroniques
  4. Augmenter le nombre de membres de la collectivité prenant part à des activités physiques et à des programmes récréatifs, et créer de nouveaux programmes
  5. Améliorer l’accès aux services de soutien et d’information à l’égard des maladies mentales et de la toxicomanie
  6. Augmenter la participation des aînés et des jeunes à toutes les activités

## Ordre de priorité des activités

Déterminer les activités sur lesquelles se concentrer en premier est l’un des plus grands défis de la mise en œuvre d’un plan stratégique. Il est nécessaire d’établir l’ordre de priorité des activités afin de guider les ressources de la Première Nation dans la mise en œuvre du plan stratégique. Il est important d’indiquer de la façon la plus précise possible les principaux coûts et les principaux avantages de chaque activité. La figure 4 présente ce processus.

Figure 4 – Établissement de l’ordre de priorité des activités

Principaux critères de détermination des avantages

Établissement de l’ordre   
de priorité des activités

Gains à court terme

Gains à   
long terme

N’est pas une priorité

Ne correspond pas à la stratégie

Élevés

Faibles

Coûts

Faibles

Avantages

Élevés

• Correspondance avec les priorités stratégiques de la Première Nation

• Amélioration de la situation économique des citoyens

• Amélioration du bien-être des citoyens au plan social et environnemental

Principaux critères de quantification des coûts

• Coûts directs et indirects

• Échéancier de mise en œuvre des activités

• Degré de complexité

• Nécessité de gérer le changement/la transition

• Degré de risque

• Impact socioéconomique au plan de l’amélioration de la qualité de vie et de la réduction des coûts

L’analyse ci-dessus peut être organisée en tableaux, comme à la figure 5.

Figure 5 – Tableau des activités

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Priorité stratégique** | | | | | |
| Activité | Responsable | Échéance | Avantages estimés | Coûts estimés | Mesures d’atténuation des risques |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

En se fondant sur l’analyse des coûts et des avantages de chacune des activités, la Première Nation peut établir l’ordre de priorité de chaque activité associée à une priorité. Cet ordre de priorité est ensuite reflété dans le plan financier pluriannuel et dans le budget annuel, lesquels sont décrits plus en détail dans des documents distincts.

## Établissement des principaux indicateurs de rendement et des cibles

En se fondant sur la priorité stratégique, il faut établir pour chaque activité des indicateurs de rendement S.M.A.R.T – Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et délimités dans le Temps – qui rendent la vision plus concrète grâce à la détermination de critères de réussite. Les indicateurs de rendement permettent de suivre le degré d’accomplissement des priorités stratégiques, à mesure que l’écart entre la situation actuelle et la situation future se rétrécit, selon la vision définie. Ils permettent de constater l’avancement des priorités stratégiques et de mesurer la progression de la concrétisation de la vision. Les indicateurs de rendement doivent tenir compte des résultats recherchés pour les priorités stratégiques, et les résultats doivent tenir compte du changement à apporter.

Pour déterminer les principaux indicateurs de rendement, il faut garder à l’esprit que les indicateurs doivent :

* être alignés sur les priorités stratégiques de la Première Nation;
* se limiter à ceux qui permettent de mesurer la réussite;
* guider les décisions et les comportements recherchés;
* être faciles à comprendre et à mesurer;
* être pertinents pour tous les secteurs de la Première Nation.

Une fois que la Première Nation a défini ses principaux indicateurs de rendement, elle peut établir les cibles, c’est‑à‑dire la valeur d’un indicateur de rendement à un moment précis. Les cibles peuvent être déterminées chaque année ou à la fin du plan stratégique de 5 ans, et elles sont généralement établies en fonction de ce qui peut être réalisé concrètement.

Pour suivre la progression de la réalisation du plan stratégique et de la vision de la Première Nation, il est nécessaire de mettre en place un processus et d’élaborer un tableau de bord stratégique. Une personne doit être désignée comme responsable de ce processus, et la fréquence des rapports doit être déterminée, cette fréquence devant être d’au moins une fois par année ou peut-être même d’une fois par trimestre.

Il est possible que certaines activités doivent être réévaluées en raison de changements dans l’environnement interne ou externe, et leur ordre de priorité pourrait changer en fonction des résultats atteints chaque année.

Principaux changements d’un plan stratégique à l’autre

Une fois établies les grandes lignes du nouveau plan stratégique, il est utile de mettre en lumière les changements importants survenus depuis l’établissement du plan stratégique précédent. Voici un exemple :

Énoncé de mission et de vision : Il n’y a pas eu de changement; l’énoncé de mission et de vision n’a pas changé depuis sa formulation et est toujours aussi pertinent et significatif. Il est perçu comme un bon énoncé de mission et de vision à long terme (pour 20 ans et plus).

Valeurs : Les valeurs de la Première Nations mises de l’avant dans le plan stratégique précédent sont toujours fondamentales pour la Première Nation. La seule modification nécessaire porte sur le dédoublement d’un énoncé de valeur afin de refléter le désir de mettre l’accent sur une vie saine et en santé au sein de la Première Nation. Toutes les valeurs de la Première Nation doivent être prises en compte dans le plan stratégique et le travail du gouvernement de la Première Nation.

Priorités stratégiques : Les priorités stratégiques établies dans le plan stratégique précédent sont toujours importantes pour la collectivité. La seule modification nécessaire consiste à mettre davantage l’accent sur l’autosuffisance de la Première Nation dans la priorité stratégique qui traite de la gouvernance de la Première Nation.

Activités dans le cadre du plan stratégique : Le plan stratégique précédent comportait \_\_\_ activités; le nouveau plan stratégique en comporte \_\_\_\_. Les \_\_\_ activités du nouveau plan stratégique se composent de nouvelles idées, de modifications des activités existantes et de certaines activités n’ayant pas progressé suffisamment au cours des 5 dernières années. L’augmentation du nombre d’activités reflète la plus grande participation à l’établissement des activités ainsi que des objectifs plus spécifiques et mesurables.

Suggestions pour la mise en œuvre

L’exercice de l’élaboration d’un plan stratégique est bénéfique en soi, car il contribue à concrétiser la vision partagée des valeurs, des priorités et des activités de la Première Nation. Toutefois, si l’on s’arrête à l’élaboration du plan, la Première Nation ne retirera qu’une fraction des avantages qu’une mise en œuvre complète pourrait lui apporter. Pour que la Première Nation puisse en retirer tous les avantages, le plan stratégique doit être mis en œuvre de manière à guider les actions du conseil de Première Nation et l’administration de la Première Nation. C’est donc dire que le plan stratégique doit être intégré dans la planification annuelle, dans la prise de décisions et dans les rapports faits par le gouvernement de la Première Nation. Enfin, le plan stratégique doit demeurer présent dans l’esprit (et dans leur cœur) des membres de la Première Nation.

La mise en œuvre comprend les éléments ci-dessous.

1. Le chef et le conseil de Première Nation se reportent en tout temps au plan stratégique.
2. Le conseil passe en revue le plan stratégique dans le cadre des activités d’orientation après chaque élection.
3. Les gestionnaires principaux se reportent en tout temps au plan stratégique.
4. Le personnel passe en revue le plan stratégique au moins une fois par année.
5. Le plan stratégique est utilisé pour l’établissement des objectifs annuels[[1]](#footnote-2) et pour affecter les ressources financières (établissement des budgets).
6. Le plan stratégique sert de cadre de référence pour les rapports du personnel remis au conseil.
7. Le plan stratégique sert de cadre de référence pour les rapports du conseil faits à la collectivité.
8. Les portefeuilles du chef et du conseil doivent être alignés sur les priorités stratégiques.
9. Le plan stratégique est affiché dans tous les édifices publics de la collectivité.
10. Le plan stratégique est affiché en évidence sur le site Web de la Première Nation.

Annexe A – Modèle pour l’établissement des objectifs et des budgets annuels

**Example no 1 de formulation des objectifs annuels du personnel en fonction des priorités stratégiques et des activités prévues dans le plan stratégique**

**Priorité stratégique :** Fierté de vivre dans une collectivité sécuritaire

**Activité :** Réduire le nombre d’enfants devant quitter la collectivité en augmentant la capacité de placement en famille d’accueil au sein de la collectivité.

| **Exemples d’objectifs annuels** | **Activités nécessaires pour atteindre l’objectif** | **Membre du personnel responsable de l’activité** | **Autres membres du personnel participant à l’activité** | **Ressources financières requises** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Au moins 2 foyers d’accueil au sein de la Première Nation |  |  |  |  |
| Entamer une relation entre le gouvernement de la Première Nation et celui de la province de la Colombie‑Britannique pour faire reconnaître officiellement les principes de la Première Nation à titre de référence en matière de protection de l’enfance |  |  |  |  |
| Déterminer quelles sont les capacités administratives nécessaires pour que les médiations familiales aient lieu au sein de la collectivité plutôt que dans le système judiciaire |  |  |  |  |
| Sensibiliser la collectivité au besoin d’avoir un plus grand nombre de foyers d’accueil au sein de la collectivité |  |  |  |  |
| Élaborer et reconnaître les normes de la Première Nation au sein des foyers |  |  |  |  |
| Offrir un soutien aux parents de familles d’accueil au moyen d’un groupe de soutien |  |  |  |  |
| Reconnaître les aidants au sein de la collectivité |  |  |  |  |

**Example no 2 de formulation des objectifs annuels du personnel en fonction des priorités stratégiques et des activités prévues dans le plan stratégique**

**Priorité stratégique :** Maximiser les occasions de développement économique individuelles et les choix à cet égard

**Activité :** Augmenter le nombre de petites entreprises actives sur le territoire qui sont détenues par des membres de la collectivité.

| **Exemples d’objectifs annuels** | **Activités nécessaires pour atteindre l’objectif** | **Membre du personnel responsable de l’activité** | **Autres membres du personnel participant à l’activité** | **Ressources financières requises** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Trouver et promouvoir les occasions liées aux petites entreprises dans le secteur |  |  |  |  |
| Créer un zonage pour les petites entreprises (attribuer des terrains) |  |  |  |  |
| Donner accès à du capital de départ |  |  |  |  |
| Offrir du soutien pour l’élaboration d’un plan d’affaires |  |  |  |  |
| Souligner le travail des entrepreneurs locaux |  |  |  |  |
| Offrir de la formation entrepreneuriale |  |  |  |  |
| Favoriser la création par les dirigeants d’un environnement propice à la réussite des petites entreprises |  |  |  |  |

**Example no 3 de formulation des objectifs annuels du personnel en fonction des priorités stratégiques et des activités prévues dans le plan stratégique**

**Priorité stratégique :** Apprendre et utiliser la langue traditionnelle au quotidien

**Activité :** Utiliser davantage la langue traditionnelle dans le milieu de travail.

| **Exemples d’objectifs annuels** | **Activités nécessaires pour atteindre l’objectif** | **Membre du personnel responsable de l’activité** | **Autres membres du personnel participant à l’activité** | **Ressources financières requises** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Chaque jour, envoyer par courriel un nouveau mot à tout le personnel |  |  |  |  |
| Chaque jour, afficher un nouveau mot sur la page Facebook de la Première Nation |  |  |  |  |
| Exiger des membres du personnel qu’ils se présentent dans la langue traditionnelle au début de chaque réunion |  |  |  |  |
| Attribuer un nom dans la langue traditionnelle à tous les actifs et à tous les secteurs de la Première Nation |  |  |  |  |
| Remplacer toutes les enseignes par des enseignes bilingues |  |  |  |  |
| Enregistrer des messages de bienvenue bilingues sur les boîtes vocales |  |  |  |  |
| Offrir des programmes à court terme d’apprentissage de la langue traditionnelle aux enfants et aux éducateurs et éducatrices des services de garde |  |  |  |  |

1. Voir l’annexe A : Modèle pour l’établissement des objectifs et des budgets annuels. [↑](#footnote-ref-2)