



COMMISSION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR

PLANIFICATION STRATÉGIQUE
2009-2014

DOCUMENT FINAL

APPROUVÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

LE 10 SEPTEMBRE 2009

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
LES RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX	5
1. Identification de l'organisme.....	5
2. La méthodologie d'intervention.....	5
3. Présentation du rapport	5
PARTIE A. LE PRÉSENT : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE	
1. DESCRIPTION DE L'ORGANISME	6
1.1 Rappel de la mission actuelle	6
1.2 Les valeurs privilégiées par l'organisme.....	6
1.3 Les forces	6
1.4 Les faiblesses.....	7
1.5 Recommandations générales sur les services	7
2. LES SERVICES, LES ACTIVITÉS	8
2.1 Les services les plus importants	8
2.2 Les services à délaisser éventuellement	8
2.3 De nouveaux services à développer	8
2.4 Comment améliorer le mandat représentation.....	8
2.5 Comment améliorer le mandat recherche et développement.....	8
2.6 Comment améliorer le mandat formation	9
2.7 Comment améliorer le mandat soutien	9
2.8 Comment améliorer le mandat information	9
2.9 Recommandations générales sur les services	9
3. LA STRUCTURE	11
3.1 La structure actuelle	11
3.2 L'organisation du travail	11
3.3 Recommandations d'amélioration à la structure.....	11
4. LA VISIBILITÉ DE L'ORGANISME	12
4.1 a) La perception de l'organisme par les partenaires	12
b) La perception de l'organisme par les ADEC	12
c) La perception de l'organisme par les communautés.....	12
4.2 Comment améliorer la visibilité de l'organisme	12
4.3 Sources alternatives de financement	12
PARTIE B. L'AVENIR, LE DÉVELOPPEMENT	
5. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISME	13
5.1 Les possibilités de développement	13
5.2 Environnement : les problématiques actuelles dans les communautés	13
5.3 Les principaux enjeux et tendances économiques des communautés	13
5.4 Les obstacles à ces enjeux.....	14
5.5 Les solutions possibles à ces obstacles.....	14
5.6 L'avenir de la CDEPNQL à court et moyen terme.....	14
5.7 Les objectifs de la CDEPNQL d'ici 5 ans.....	15
5.8 Les améliorations souhaitées à long terme	15
5.9 Les priorités de développement.....	16

PARTIE C

6. PLANIFICATION STRATÉGIQUE	17
6.1 But de la planification stratégique	17
6.2 Mission redéfinie.....	17
6.3 Vision stratégique	17
6.4 Les valeurs prioritaires	17
6.5 Les objectifs de la planification stratégique	18
6.6 Les axes prioritaires de développement	18
6.7 Les objectifs stratégiques	18
6.7 Les objectifs spécifiques	19
7. CONCRETISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	20
7.1 Objectif stratégique No. 1.....	20
7.2 Objectif stratégique No. 2.....	21
7.3 Objectif stratégique No. 3.....	24
7.4 Objectif stratégique No. 4.....	26
7.5 Objectif stratégique No. 5.....	28
7.6 Objectif stratégique No. 6.....	30
8. ÉCHÉANCIER	31
8.1 2009-2010	31
8.2 2010-2011	32
8.3 2011-2012	33
8.4 2012-2013	34
8.5 2013-2014	35

INTRODUCTION

La planification stratégique de la CDEPNQL est venue à échéance à la fin de 2008. Depuis sa création en 2001, la CDEPNQL a beaucoup évolué et nécessite maintenant l'élaboration d'un troisième exercice de planification stratégique, mais cette fois-ci pour un horizon de 5 ans, soit 2009-2014. Des nouveaux projets, de nouvelles activités, des services plus concrets au niveau entre autres, des réseaux d'affaires, de l'écotourisme, etc., de même que des consultations récentes sous forme de forum en juin et septembre derniers amènent l'organisme à vouloir mieux définir les grandes orientations de l'organisme, à étendre et préciser son mandat régional et à valider le plan d'actions de la CDEPNQL.

Un plan opérationnel est actuellement en fin d'élaboration afin de planifier les activités à développer et structurer. La planification stratégique quinquennale faisant l'objet des présentes s'inscrit donc dans cette démarche importante de développement, de renouvellement et d'orientation de l'organisme. Cet exercice implique principalement les membres et le personnel de la CDEPNQL, pour valider la réponse aux besoins des communautés.

Pour réaliser la présente planification stratégique, nous avons administré un questionnaire à l'ensemble du personnel permanent, à la direction et aux membres du conseil d'administration. Des rencontres de consultation plus approfondie ont également eu lieu avec le personnel, le conseil d'administration et la direction.

Diane Gagnon
Présidente



Avril 2009

LES RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1. Identification de l'organisme

Commission de Développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador
250, Place Chef Michel-Laveau, Bureau 101
Wendake, Québec
G0A 4V0

Téléphone: (418) 843-1488
Web : www.cdepnql.org

2. Méthodologie d'intervention

Afin d'assurer le succès de notre démarche, plusieurs approches ont été privilégiées, à savoir:

- Questionnaire administré à l'ensemble des employées
- Questionnaire administré à la direction
- 2 Rencontres de groupe des employés
- Rencontres et discussions avec le directeur général
- Questionnaire administré aux membres du conseil d'administration
- Rencontres du conseil d'administration
- Rencontre de l'adjoint politique du Chef régional
- Analyse des réponses aux questionnaires
- Analyse des documents disponibles fournis par l'organisme
- Recherches, consultation, analyse et étude de diverses documentations, tant sur l'organisme que sur les organismes comparables du même secteur d'activités

3. Présentation du rapport

Ce document est divisé en trois parties :

Partie A : Le présent : Analyse de la situation actuelle

Partie B : L'avenir : Le développement

Partie C : La planification stratégique

Afin de simplifier la lecture de notre rapport et surtout de le rendre plus dynamique et plus facile à le consulter comme outil de travail, nous avons privilégié une forme plus schématique que conventionnelle. Nous avons choisi de mettre l'accent sur une planification stratégique bâtie comme un plan d'action dans le but d'en favoriser un suivi plus facilement porteur de succès.

PARTIE A LE PRÉSENT ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISME

1.1	Rappel de la mission actuelle
	<p><i>La CDEPNQL est reconnue comme un organisme de services, contrôlé au niveau local et fondé sur la concertation et la prise de décisions par consensus. La CDEPNQL travaille avec l'ensemble de ses membres soit les agents de développement économique communautaire (ADEC) et leur organisation de développement économique respective dans le respect de l'autonomie locale et de l'allégeance politique et elle a reçu l'appui des différents partenaires des Premières Nations.</i></p> <p><i>La CDEPNQL est un organisme de partage de connaissances, qui reconnaît l'accès à une information de qualité comme condition essentielle pour une prise de décisions devant servir l'intérêt collectif. Elle se consacre au soutien, à la formation et à la promotion de ses membres de même qu'au développement socio-économique des Premières Nations du Québec et du Labrador dans la mesure où les actions répondent aux besoins des membres.</i></p>
1.2	Les valeurs privilégiées par l'organisation
	<p>Les valeurs qui guident ou devraient guider l'organisme sont les suivantes :</p> <p>a) Au niveau de la gestion du personnel : ardeur au travail, effort, honnêteté, transparence, valorisation, appartenance, communication, travail d'équipe, objectifs communs, respect</p> <p>b) Au niveau de ses relations avec les communautés : Transparence, confiance, mobilisation, adhésion, participation, respect, solidarité, entraide, écoute, partage, travail, tenir compte davantage des intérêts des communautés, communication</p>
1.3	Les forces de l'organisme
	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne réputation, bonne équipe • Crédibilité, honnêteté • Principes de gestion rigides et transparents • Souci de bien rendre les services et d'être à l'écoute des besoins des communautés • Efficacité malgré des ressources limitées • Reconnue par les gouvernements • Vaste réseau de contacts auprès des gouvernements et autres organisations sur l'ensemble du territoire régional • Bonne base d'outils de communication

1.4	Les faiblesses de l'organisme
	<ul style="list-style-type: none"> • Mission mal présentée, mandat plutôt faible et peu promu • Budget limité, équilibre financier précaire • Dépendance au financement du MAINC • Financement restrictif et à renégocier chaque année • Manque de visibilité • Présence de plusieurs organismes en développement économique à divers niveaux : local, régional, tribal; donc difficulté de se démarquer auprès des ADEC • Roulement de personnel important, surtout aux postes clés, ayant un impact sur le fonctionnement de l'organisme • Méconnaissance et faible utilisation de nos services par nos clients • Objectifs de croissance peu tangibles • Organisme plus en mode réactif que proactif • Beaucoup de démarches, de rencontres, de réunions mais peu de concrétisation ou de retombées par la suite • Les ADEC n'utilisent pas pleinement les services de la CDEPNQL
1.5	Recommandations générales
	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'énoncé actuel de la mission, tel qu'il figure sur le site de la CDEPNQL, n'illustre pas clairement les raisons d'être de l'organisme. On retrouve ici plutôt la vision de l'organisme plutôt que sa mission qui devrait se lire comme suit, tirée du plan stratégique de développement 2005-2008 : « <i>Soutenir le développement des connaissances et des capacités d'intervention des ADEC en les représentant au sein de différentes instances, en identifiant leurs besoins de formation et de support, en assumant un rôle de veille stratégique sur l'ensemble des enjeux de développement économique régional des Premières Nations et en assurant la mise en œuvre d'outils et de mécanismes » ». Afin de faire clairement référence aux cinq mandats de l'organisme et de faire valoir son mandat régional, on pourrait aussi libeller sa mission de cette façon : « <i>S'assurer que toutes les communautés bénéficient des services d'information, de formation, de soutien aux membres, de représentation et de recherche et développement, offerts par la CDEPNQL, dans le but de renforcer le développement économique communautaire et privé</i> ». La mission doit permettre de comprendre clairement et immédiatement ce que fait l'organisme. Il serait donc souhaitable de revoir l'énoncé de la mission de manière à la rendre plus indicative des activités de l'organisme.</i> 2. Intégrer plus ouvertement dans la mission la vocation régionale de la CDEPNQL; en tirer quelques principaux objectifs et les transposer en actions à entreprendre ou à poursuivre au cours de la période couverte par cette planification stratégique afin que ce volet devienne une vitrine et une raison d'être de la CDEPNQL 3. Élaborer un plan d'action pour pouvoir obtenir un financement à long terme plutôt qu'à court terme

2. NOS SERVICES, NOS ACTIVITÉS

2.1	Les services les plus importants
	<ul style="list-style-type: none"> • La formation • Le réseautage, l'information • Agir comme un incubateur de projets régionaux
2.2	Les services à délaissier éventuellement
	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun, ce sont les services actuels qui ont besoin d'amélioration
2.3	De nouveaux services à développer
	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de ressources sur le terrain • Service de formation en DVD ou en ligne • Documentation enrichie sur le site web • Service de coaching personnalisé auprès des ADEC : programme de base avec des volets individualisés • Encadrement accentué des ADEC • Innover avec un projet commun rassemblant la majorité des ADEC • Outils technologiques pour aider les ADEC dans leur travail • Développer des instruments de mesures à succès pour les projets des communautés et des entrepreneurs • Développer par de la formation l'expertise des ADEC sur l'aspect financier des projets leur étant soumis par les promoteurs
2.4	Comment améliorer le mandat représentation
	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et participation à plus d'événements significatifs • Faire de la promotion dans les écoles des communautés pour initier les jeunes à l'importance du volet développement économique • Établir des partenariats durables avec les médias, les organismes québécois • Développer davantage le réseautage entre les membres et la CDEPNQL • Finaliser et tenir à jour le registre des projets touchant le développement économique dans les communautés; le diffuser et en assurer la mise à jour régulière; développer un prix mérite pour les meilleurs projets des communautés membres de la CDEPNQL • Accentuer le lobbying avec le MAINC et avec des organismes en développement économique et autres avec un plan d'action et des objectifs clairs • Développer un fonds pour élaborer des partenariats avec les communautés ou les promoteurs
2.5	Comment améliorer le mandat recherche et développement
	<ul style="list-style-type: none"> • Être beaucoup plus présent dans les communautés, maintenir des contacts téléphoniques ou des rencontres fréquentes et régulières avec les ADEC et les communautés, faire le tour des membres régulièrement; à cet effet, établir un calendrier de ces activités • Faire une évaluation annuelle des services de l'organisme par le biais d'un court formulaire remis aux ADEC • Compléter à court terme le profil des communautés et le diffuser • Meilleure implication du conseiller en développement économique, tant dans son travail que dans les communautés • Identifier des objectifs concrets pour le volet recherche et développement

2.6	Comment améliorer le mandat formation
	<ul style="list-style-type: none"> • Développer de la formation sur DVD afin qu'elle soit disponible en tout temps aux ADEC, particulièrement les nouveaux • Rencontrer les nouveaux ADEC dans le mois qui suit leur entrée en fonction • Organiser des téléconférences, des conférences Internet • Développer un calendrier annuel de rencontres régulières avec les ADEC • Développer des formations plus pointues, allant plus en profondeur sur certains sujets populaires, faire plusieurs niveaux de formation (par exemple : comptabilité niveau 1, niveau 2, etc.) • Assurer l'évaluation et le suivi des formations reçues dès la fin de chaque session (sur place) afin d'avoir constamment l'opinion des ADEC et en profiter pour demander leurs besoins additionnels • Dans le cadre des formations, organiser de courtes plénières pour favoriser les échanges entre les ADEC et avec la CDEPNQL • Revoir le système de formation, établir une suite logique dans les activités de formation, développer un programme complet et le rendre accessible par Internet
2.7	Comment améliorer le mandat soutien aux membres
	<ul style="list-style-type: none"> • Faire plus de promotion auprès de tous les ADEC, surtout des contacts directs, en personne ou au téléphone • Assurer un suivi rigoureux et une évaluation mensuelle des activités du conseiller en développement économique et de ses résultats et un plan d'action pour corriger les lacunes • Développer un coaching de base et un coaching avancé pour les ADEC (accompagnement, formation individualisée, adaptation à chacun, progression dans les compétences)
2.8	Comment améliorer le mandat d'information
	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la compréhension du rôle de la CDEPNQL auprès des ADEC en établissant des liens directs et fréquents • Faire de la promotion en dehors des membres • Améliorer l'aspect financier des projets, et accentuer la présence et/ou le nombre de ressources sur le terrain • Développer une session de formation ou des outils de promotion pour mieux faire connaître les services offerts par la CDEPNQL ; étendre l'offre de services dans les communautés au moyen de divers média : affiches, aide-mémoire, articles divers • Préciser et étendre l'offre actuelle d'information
2.9	Recommandations générales sur les services
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Revoir l'offre de services globale et cibler les plus importants 5. Augmenter l'utilisation des services par les ADEC en fixant des objectifs quantifiables et vérifiables 6. Revoir la diffusion des outils, modifier ou mettre à jour leur contenu, viser une clientèle plus large 7. Travailler régulièrement avec les ADEC auprès des promoteurs 8. Tenir ses sessions d'information dans les communautés pour développer l'esprit entrepreneurial ou coopératif visant le développement économique (en collaboration avec les ADEC mais auprès de la population et des entrepreneurs, promoteurs, investisseurs) 9. Assurer le suivi du sondage ADEC (projets, profil touristique, etc.) si le financement le permet 10. Augmenter la fréquence, la pertinence et l'image des communications avec les ADEC et les communautés 11. Augmenter le financement ou faire plus avec moins ou faire différemment avec les budgets actuels 12. Développer l'approche communautaire en accompagnant les ADEC dans les communautés auprès des entrepreneurs, promoteurs, investisseurs

- | | |
|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none">13. Si le budget le permet, élaborer un dépliant promotionnel plus « punché », un vidéo sur le site web pour faire connaître mieux et davantage la CDEPNQL14. Afin d'améliorer le volet soutien de la mission, renforcer le mandat à cet effet en précisant les actions à mettre en place pour assurer ce soutien et développer plus de complicité avec les ADEC; après avoir identifié les raisons pour lesquelles ils contactent peu la CDEPNQL, pallier à ces raisons15. Analyser la pertinence et l'efficacité des services et ce, annuellement16. Voir ce qui se fait ailleurs et développer des partenariats de complémentarité avec les autres organismes économique ou connexes17. Appliquer les résultats obtenus par les différentes études, compte-rendu, suivis, sondages et se faire un devoir de ne pas les laisser sur papier mais de les rendre vivants18. Augmenter et améliorer l'expertise et la capacité des ressources humaines actuelles19. Actualiser et réaliser le plan de communication 2007-2008 de l'organisme; plus les services seront connus, plus ils pourront être utilisés et plus la CDEPNQL aura ses raisons d'exister et de se développer20. Adopter une approche résolument proactive et solliciter les ADEC afin d'aider directement21. Identifier ce qui distingue la CDEPNQL des autres organismes économiques et le promouvoir, identifier la complémentarité avec ces organismes et établir des partenariats fonctionnels et réalistes22. Développer une session d'information/formation visant à amener le dépassement d'une gestion communautaire traditionnelle vers une gestion proactive et plus dynamique |
|--|---|

3. LA STRUCTURE

3.1	La structure actuelle
	<ul style="list-style-type: none"> • La structure politique/administrative actuelle est lourde et plutôt compliquée puisque l'organisme et la direction relèvent de plusieurs instances à la fois • Cette structure limite le développement de l'organisme en ralentissant la prise de décision, en complexifiant la mise en commun des priorités et en alourdissant la gestion des opérations; de plus, des visions et des objectifs divergents ne contribuent pas à la bonne marche de l'organisation • À l'interne, la structure est simple puisqu'on ne compte que 6 employés en plus de la direction • Le partage des tâches actuelles ne permet pas d'optimiser les services : certains sont débordés, d'autres manquent de travail et ceux qui devraient fournir du travail au reste de l'équipe ne remplissent pas complètement leur mandat • Ainsi, on peut présumer que si chacun remplissait pleinement son rôle, on manquerait de personnel puisqu'ainsi les ADEC utiliseraient beaucoup plus souvent les services de la CDEPNQL . • Le conseil d'administration demeure peu impliqué dans le développement de l'organisme : on ne sent pas toujours un intérêt soutenu pour l'organisation • Le financement est entièrement tributaire du MAINC et l'organisme est vulnérable aux coupures et aux critères des programmes accordés; • Le financement actuel est d'une durée de trois ans mais il serait souhaitable d'étendre celui-ci à 5 ans pour donner plus de marge de manœuvre à l'organisme et lui permettre de mieux planifier ses activités en fonction de ses priorités • Le partenariat avec les autres Commissions et avec d'autres interlocuteurs économiques pourrait être plus développé pour maximiser les efforts de chacun et mieux servir les communautés
3.2	L'organisation du travail
	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'y a pas suffisamment de visites des communautés • On observe un manque de suivi des visites • L'organisme est plus en mode réactif que proactif : on attend les demandes des ADEC pour réaliser quelque chose • Les visions divergentes des différents paliers d'autorité ne permettent pas à la CDEPNQL de viser une orientation claire et de s'y tenir • Tant chez les administrateurs, qu'aux niveaux hiérarchiques supérieurs, qu'à la direction et que chez les employés, il y a des visions et des objectifs différents pour l'organisme, ce qui fait que peu d'acteurs rament dans le même sens • L'organisme manque d'outils de suivi pour son personnel et pour les projets
3.2	Recommandations d'amélioration à la structure
	<p>23. Désengorger le secteur comptable en partageant certaines tâches avec la secrétaire</p> <p>24. Idéalement, une structure plus simple en autorité pour la CDEPNQL et sa direction</p> <p>25. Développer plus de communication interne afin que chacun soit tenu informé des projets et mandats des autres, tant direction que personnel</p> <p>26. Rétablir un rapport de force plus adéquat de l'organisme face à ses mandats, aux ADEC et aux communautés; miser sur la proactivité</p>

4. LA VISIBILITÉ DE L'ORGANISME

4.1	a) La perception de l'organisme par les partenaires (selon le personnel)
	<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne réputation • Dynamique • Essentielle • Par contre, les partenariats sont limités en dehors des ministères
	b) La perception de l'organisme par les ADEC
	<ul style="list-style-type: none"> • La majorité des ADEC ont l'impression que la CDEPNQL est un organisme de formation • Malgré cela, ils utilisent peu ses services • Les nouveaux ADEC, ou ceux qui n'ont pas encore rencontré le conseiller, ne connaissent pas ou peu la CDEPNQL • Les ADEC utilisent plus souvent les autres organismes économiques : conseil tribal, CLD, SADC, soit par choix de proximité, de connaissance ou de méconnaissance, par volonté politique ou parce que les services de ces organismes répondent mieux aux besoins du moment
	c) La perception de l'organisme par les communautés
	<ul style="list-style-type: none"> • En dehors des ADEC, la CDEPNQL n'est pratiquement pas connue dans les communautés
4.2	Comment améliorer la visibilité de l'organisme
	<ul style="list-style-type: none"> • Visiter plus souvent les communautés : établir un calendrier de visites régulières, de suivis, d'évaluation des services et du succès des projets • Assurer une stabilité au poste de conseiller • Partager le nombre des visites dans les communautés entre le conseiller et l'agent de communication • Voir la possibilité d'engager un agent de développement promotionnel • Développer l'utilisation de vidéoconférence pour rejoindre plus souvent plus d'ADEC • Contacter plus souvent et plus directement les ADEC, pas seulement par courriel • Organiser des sessions d'informations dans les communautés avec les ADEC pour rejoindre le plus de personnes possible • Identifier des activités qui permettraient de susciter le sentiment d'appartenance des ADEC à la CDEPNQL • Faire des affiches que le conseiller installera dans les communautés, affiches visant à sensibiliser la population à l'importance du développement économique; faire des affiches appropriées pour les écoles; • Redynamiser les outils pour diffuser l'image corporative • Mettre en place une stratégie marketing pour promouvoir l'organisme auprès des ADEC, des familles, des jeunes, des aînés • S'associer avec des partenaires touristiques (STAQ), des entreprises autochtones, les médias des PN, les Ministères, les organismes économiques des PN et les organismes économiques québécois pour utiliser leur vitrine afin de se faire connaître davantage • Assurer la veille stratégique auprès des instances décisionnelles en matière de développement économique pour que la CDEPNQL soit systématiquement consultée dans tous les projets de développement économique; • Développer une stratégie de développement économique pour promouvoir une vision entrepreneuriale dans les communautés et auprès des autres organismes autochtones.
4.3	Sources alternatives de financement
	<ul style="list-style-type: none"> • Idéalement, l'organisme pourrait utiliser ses surplus financiers pour investir dans des projets régionaux qui rapporteront à leur tour des bénéfices sur l'investissement initial; il faut cependant planifier une façon de faire qui ne soit pas sous la gouverne des ministères et s'assurer que les argents investis bénéficient à nouveau à d'autres projets régionaux

Partie B L'AVENIR, LE DÉVELOPPEMENT

5. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISME

5.1	Les possibilités de développement
	<ul style="list-style-type: none"> • Il est souhaitable de viser à améliorer les services afin que plus de membres les utilisent plus souvent • Le développement de nouveaux services devraient aussi favoriser un attrait additionnel des ADEC envers les services de la CDEPNQL, l'objectif étant d'augmenter la fréquence et le nombre d'utilisateurs des services de la CDEPNQL
5.2	L'environnement : problématiques actuelles dans les communautés en termes de développement économique
	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources humaines, exode des jeunes, des travailleurs, isolement, éloignement, limites financières importantes • Budget du développement économique souvent coupé dans les communautés • Présence de beaucoup intervenants économiques qui peuvent diluer l'offre de la CDEPNQL et confondre les demandeurs • Les projets se réalisant parfois en dehors des communautés et l'argent s'en va à l'externe • Non-popularité du secteur du développement économique (vs santé, éducation); • Manque d'expérience des ADECs; • Manque de connaissance des programmes gouvernementaux; • Manque d'encadrement, de soutien; • Manque de main d'oeuvre qualifiée dans les communautés • Peu d'investissements dans l'avenir des communautés, argents servant souvent à régler des problématiques actuelles importantes • Peu d'importance accordée au développement économique et manque de vision sur les retombées de ce volet
5.3	Les principaux enjeux et tendances économiques des communautés
	<ul style="list-style-type: none"> • Les communautés ont besoin de générer davantage d'activités économiques • Besoin de créer plus d'emplois • Émergence de nouvelles technologies • Développement des secteurs hydro, mines, territoires, gouvernance • Accès difficile au financement local • Financement réduit possible à prévoir par les gouvernements • Adaptation à la récession, partenariats avec d'autres communautés pour éviter la redondance • Développement de projets durables, permanents dans la communauté • Développement de partenariats avec le milieu non-autochtone • Préparer l'avenir en ce qui concerne la main d'œuvre de demain (formation) • Connaître les opportunités et projets rattachés aux projets énergétiques • Être plus impliqués dans le développement économique du Québec • Alors que le marché du travail allochtone québécois manque de main d'œuvre, les Premières Nations disposent d'une abondance de main d'œuvre disponible, mais celle-ci manque de formation

	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat régional de la CDEPNQL permet plus de possibilités de développement économique direct bénéficiant aux communautés • Problème de confiance dans les communautés quant aux projets annoncés ou en cours • Beaucoup de jeunes dans les communautés, il faut adapter les services de la CDEPNQL pour eux. (e-learning); • Faire la promotion, la sensibilisation de l'importance du développement économique pour les générations futures en donnant des exemples concrets : gens qualifiés, propriétaires d'entreprises, retombées économiques, achat local, tout ce qu'on peut faire avec les retombées économiques, encourager l'embauche de spécialiste de la communauté... • Le RAPN répond à un besoin important • Créer des outils pour aider les communautés à identifier leurs besoins pour amener des solutions concrètes et durables
5.4	Les obstacles à ces enjeux
	<ul style="list-style-type: none"> • Éloignement • Manque de scolarité, de formation, manque de main d'œuvre qualifiée, absence de relève • Manque occasions d'affaires • Manque de ressources humaines, peu d'information, sous financement, règles gouvernementales contraignantes • Contrôle des 2 paliers de gouvernement : critères ne répondent pas aux besoins, donc projets créées selon les critères et non selon les besoins • Règles du jeu du gouvernement rendent difficile la projection à long terme de projets bénéfiques pour les communautés • Coupures au niveau du financement; • Manque d'encadrement, de soutien des projets, cela mène à l'abandon; • Préjugés venant des milieux non-autochtones; • Manque d'information des acteurs politiques et techniques
5.5	Les solutions possibles pour palier à ces obstacles
	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser les moyens de communication : présence dans les communautés, appels téléphoniques, courriels, lettre d'envoi électronique, web, suivis réguliers • Faire des présentations dans les communautés pour développer la fibre entrepreneuriale • En partenariat avec la CEPNQL, développer des programmes de formation visant l'entrepreneuriat, auprès des jeunes comme des adultes • Relancer les ADEC pour faire connaître les projets et susciter les nouvelles idées • Développer la représentation politique afin d'obtenir l'écoute et les décisions des instances gouvernementales à la nécessité de répondre aux besoins des communautés, de bâtir les programmes à partir de ces besoins et non l'inverse • Sensibiliser les médias québécois aux problématiques économiques des PN pour accroître la pression politique • Développer des outils de suivis plus rigoureux tant auprès du personnel, des ADEC et des projets économiques des PN
5.6	L'avenir de la CDEPNQL à court et moyen terme
	<ul style="list-style-type: none"> • Aller chercher un financement sur 5 ans, mettre l'énergie sur les activités, et non sur la recherche perpétuelle de financement; • Faire plus de dépenses utiles, maximiser l'utilisation des ressources internes avec les bonnes personnes aux bons postes • On doit innover, sinon il devient difficile de justifier notre existence • Développement dans le tourisme, les projets spéciaux et régionaux

5.7	Les objectifs de la CDEPNQL d'ici 5 ans <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir l'organisation dans un cap de développement de ses services et de diversification de ceux-ci pour le bien-être des communautés • Renforcer la structure administrative • Intégrer les meilleures personnes ressources aux futurs projets • Améliorer et faciliter le recrutement de personnel efficace et dévoué • Augmenter et assurer le financement à moyen terme • Développer des outils visant l'autonomie financière • Développement et concrétisation du projet RAPPN • Développement de cours à distance, de mentorat • Amélioration des compétences des ressources humaines • Formation accrue, modernisée, dynamique, s'insérant dans un programme progressif menant à une attestation officielle • Plus de coaching et plus souvent utilisé • Financement réglé pour 5 ans • Développement de nouveaux secteurs d'activités économiques • Planification écotouristique régionale • Développement coopérative forestière ou projet connexe • Accompagnement sur place aux ADEC • Partenariats avec d'autres provinces pour faire rayonner les succès
5.8	Les améliorations souhaitées (par le personnel) à long terme <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de la Coop forestière • Utilisation accrue de la Vidéo conférence • Plus de ressources humaines, plus de visites (ressource partagée?) • Ressources ciblées et spécialisées pour les formations • Accroissement de la motivation des ADEC • Revoir et analyser les services, les adapter • Amélioration du volet finances • Nouvelles personnes ressources dédiées au bien-être des communautés • Mobilisation de partenaires potentiels • S'impliquer plus dans les projets régionaux • Fournir plus d'expertise au niveau politique • Plus intervenants terrains • Suivi mesurable du succès • Documentation (biblio) web, • Plus d'outils technologiques, outils formation, promotion, encadrement, coachs spécialistes

5.9	Les priorités de développement de l'organisme
	<ul style="list-style-type: none">• Développer le service aux entrepreneurs• Accroître l'offre de soutien• Revoir les besoins des membres et s'assurer que de répondre adéquatement à leurs demandes;• Revoir les services offerts, ajouter des services, si besoin;• S'assurer que nous avons les ressources adéquates (financières, humaines) pour garantir le bon fonctionnement de l'organisme, et si besoin, aller les chercher;• Plus de financement, de ressources humaines, de projets = plus d'impacts• Participer en tant que partenaire à des projets autosuffisants sur l'aspect financier

PARTIE C

6. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

6.1 BUT DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Permettre à la CDEPNQL de devenir le leader en matière de soutien au développement économique régional pour les Premières Nations.

6.2 MISSION REDÉFINIE (proposition)

« Soutenir le développement des connaissances et des capacités d'intervention des ADEC en les **représentant** au sein de différentes instances, en identifiant et répondant à leurs besoins de **formation** et de **support**, en assumant un rôle de **veille** stratégique sur l'ensemble des enjeux de développement économique régional des Premières Nations et en assurant la **mise en œuvre d'outils** et de mécanismes leur permettant de mieux servir leur communauté »

6.3 VISION STRATÉGIQUE

À la fin de la période couverte par la planification stratégique, la CDEPNQL sera présente dans chaque communauté desservie plusieurs fois par année; les ADEC consulteront régulièrement la CDEPNQL, utiliseront ses services au maximum et considéreront celle-ci comme un acteur incontournable dans le développement économique local et régional.

6.4 VALEURS PRIORITAIRES (à transposer dans les actions)

Autonomie	Solidarité
Confiance	Écoute
Mobilisation	Soutien
Respect	

6.5. LES OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

1. Positionner la CDEPNQL dans son environnement
2. Identifier les forces et les faiblesses de l'organisme dans sa structure et dans son environnement
3. Élaborer des pistes d'actions et des échéanciers
4. Identifier les résultats attendus

6.6 AXES PRIORITAIRES DE DÉVELOPPEMENT

1. Augmentation de la présence de la CDEPNQL dans les communautés
2. Augmentation de l'utilisation des services par les ADEC
3. Amélioration de la visibilité et de la notoriété de la CDEPNQL

6.7 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Améliorer la visibilité et la notoriété de la CDEPNQL
2. Accroître, améliorer et maximiser notre offre de services
3. Sensibiliser les communautés à l'importance du développement économique pour accroître leur autonomie
4. Assurer la défense et la promotion des pouvoirs des Premières Nations en matière de développement économique au niveau régional
5. Mobiliser et rassembler les ADEC
6. Rendre la structure organisationnelle plus performante

6.8 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

1. Améliorer la visibilité et la notoriété de la CDEPNQL

- 1.1 Faire mieux connaître la CDEPNQL auprès des ADEC et dans les communautés
- 1.2 Améliorer les communications à tous les niveaux
- 1.3 Établir de nouveaux partenariats

2. Être plus proactif dans le développement économique régional

- 2.1 Réaliser la mise en place du Réseau d'affaires des Premières Nations
- 2.2 Développer une offre de services touristiques
- 2.3 Augmenter et/ou solidifier nos ententes financières
- 2.4 Développer du matériel audiovisuel
- 2.5 Développer des projets économiques avec des partenaires

3. Sensibiliser les communautés à l'importance du développement économique pour accroître leur autonomie

- 3.1 Augmenter la présence de la CDEPNQL dans les communautés
- 3.2 Faire connaître les projets économiques locaux et régionaux
- 3.3 Développer des outils de promotion
- 3.4 Élaborer un projet de conférence ou d'atelier pour diffusion dans les communautés auprès de la population
- 3.5 Élaborer un programme de suivi des démarches entreprises
- 3.6 Développer des partenariats pertinents

4. Assurer la défense et la promotion des pouvoirs des Premières Nations en matière de développement économique au niveau régional

- 4.1 Maintenir la veille stratégique sur les programmes et opportunités en matière de développement économique pouvant intéresser les Premières Nations
- 4.2 Développer un réseau regroupant les divers intervenants économiques pour maximiser les forces de chacun
- 4.3 Augmenter la présence de la CDEPNQL sur les tables de travail ou de concertation portant sur le développement économique à tous les niveaux gouvernementaux et paragouvernementaux

5. Mobiliser et rassembler les ADEC en matière de développement économique

- 5.1 Évaluer les besoins actuels et futurs des ADEC
- 5.2 Assurer un programme de reconnaissance des compétences
- 5.3 Assurer la veille stratégique des programmes de formation existants dans le domaine
- 5.4 Consulter les promoteurs et entrepreneurs sur leurs besoins
- 5.5 Développer de nouvelles activités de formation

6. Rendre la structure organisationnelle plus performante

- 6.1 Idéalement, simplifier la structure hiérarchique au-dessus de l'organisme
- 6.2 Accroître le nombre d'employés en fonction des besoins actuels et futurs
- 6.3 Augmenter la proactivité

7. CONCRÉTISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

7.1 OBJECTIF STRATÉGIQUE NO. 1 : AMÉLIORER LA VISIBILITÉ ET LA NOTORIÉTÉ DE LA CDEPNQL

Objectifs spécifiques	Activités	Mandat	Moyens, outils	Responsables	Échéancier	Mesure d'évaluation	Estimé des coûts
1.1 Améliorer les communications à tous les niveaux	1.1.1 Déterminer les forces et les faiblesses de la Commission en matière de visibilité et de notoriété 1.1.2 Déterminer les objectifs visés en matière de visibilité et de notoriété 1.1.3 Inventorier et évaluer les outils de communication actuels 1.1.4 Mettre à jour ou maximiser l'image de la CDEPNQL 1.1.5 Lister les nouveaux projets à promouvoir et les faire connaître 1.1.6 Mettre à jour le plan de communication de l'organisme 1.1.7 Poursuivre et étendre la diffusion du bulletin d'informations NIKAN 1.1.8 Assurer la mise à jour du site Web 1.1.9 Identifier de nouveaux outils de communication et les valider	Information	Réunion équipe Site web Outils de promotion actuels	Agent communication	1. A/09	Nouveaux outils développés	À évaluer
1.2 Faire mieux connaître la CDEPNQL auprès des ADEC et dans les communautés	1.2.1 Préserver et entretenir les relations avec les médias des Premières Nations et allochtones 1.2.2 Développer des outils ciblés de marketing et de promotion 1.2.3 Élaborer avec le concours des ADEC des activités de promotion directement auprès de la communauté 1.2.4 Mettre en place la structure nécessaire pour rejoindre les communautés et promouvoir l'organisme 1.2.5 Développer un modèle de conférence ou d'atelier d'information pour diffusion par la CDEPNQL dans les communautés avec les ADEC 1.2.6 Développer un calendrier de rappel téléphonique et électronique auprès des ADEC	Information	Conférence de presse Outils de promotion Courriels Visites Téléphones Salles communautaires Vidéoconférence	Agent communication Conseiller développement économique	A/09-H/10	Taux de participation Statistiques médiatiques Suivis des conférences /ateliers Nombre de demandes d'information	
1.3 Établir de nouveaux partenariats	1.3.1 Lister des partenaires potentiels pour une meilleure visibilité de la CDEPNQL 1.3.2 Cibler les objectifs à atteindre avec chacun d'eux 1.3.3 Établir des contacts avec ces partenaires 1.3.4 Déterminer les intérêts communs à promouvoir 1.3.5 Élaborer un projet d'entente simple et clair 1.3.6 Évaluer les moyens de promotion à mettre en place avec eux 1.3.7 Assurer le suivi des activités de promotion 1.3.8 Évaluer les retombées de ces activités et faire les ajustements requis	Information	Recherche Internet Courriels Rencontres	Agent communication Directeur	P/10-P/11	Nombre de nouveaux partenariats établis et d'activités de promotion commune Bilan des activités	

7. CONCRÉTISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

7.2 OBJECTIF STRATÉGIQUE NO. 2 : ÊTRE PLUS PROACTIF DANS LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

Objectifs spécifiques	Activités	Mandat	Moyens, outils	Responsables	Échéancier	Mesure d'évaluation	Estimé des coûts
2.1 Réaliser la mise en place du Réseau d'affaires des Premières Nations	2.1.1 Faire la promotion du RAPNQ et recruter des membres 2.1.2 Embaucher un coordonnateur; définir sa description de poste 2.1.3 Planifier le développement de la structure interne pour ce projet 2.1.4 Élaborer une planification stratégique pour ce projet 2.1.5 Identifier les formations pertinentes 2.1.6 Embaucher une expertise pour la tenue des salons 2.1.7 Planifier la tenue de deux salons annuels 2.1.8 Assurer la planification et la diffusion appropriée de ces événements 2.1.9 Cibler les priorités annuelles et élaborer des objectifs annuels 2.1.10 Réaliser un rapport annuel pour l'AGA sur l'état d'avancement des travaux du RAPNQ 2.1.11 Créer et maintenir à jour un répertoire des ressources par région pour les entrepreneurs 2.1.12 Créer et maintenir à jour un calendrier des activités de formation et des événements touchant les entrepreneurs par région 2.1.13 Élaborer la documentation nécessaire pour faire la promotion du RAPNQ 2.1.14 Identifier des formateurs et dresser une banque de formations 2.1.15 Mettre en place un outil de mesure du taux de satisfaction des utilisateurs et des nouveaux besoins émergents 2.1.16 Inclure la présentation du RAPNQ lors des conférences/ateliers d'informations dans les communautés 2.1.17 Développer des partenariats avec une firme d'avocats pour offrir des avis juridiques 2.1.18 Développer des partenariats avec des organismes pouvant soutenir le développement de l'entrepreneuriat 2.1.19 Identifier un porteur de dossier au conseil d'administration pour le RAPNQ 2.1.20 Assurer une veille stratégique des décisions, actions, événements et autres touchant les entrepreneurs et informer les membres des résultats 2.1.21 Publier un bulletin semestriel d'information et de conseils	Recherche et développement	Forums Documentation Rapport annuel Calendrier bulletin	Directeur général Coordonnateur Agent communication	A/09-H/10	Nombre d'inscriptions	

<p>2.2 Développer une offre de services touristiques</p>	<p>2.2.1 Embaucher un expert conseil en tourisme 2.2.2 Embaucher un coordonnateur; faire sa description de tâches 2.2.3 Analyser les questionnaires reçus; compiler les données; établir un constat et un portrait de la situation et des attentes des communautés en matière de développement touristique 2.2.4 Visiter les communautés pour approfondir et évaluer les besoins 2.2.5 Effectuer le rapport de chaque visite 2.2.6 Identifier les forces et les obstacles 2.2.7 Identifier des solutions aux obstacles pour favoriser le succès du développement touristique 2.2.8 Identifier les objectifs visés par ce projet 2.2.9 Élaborer une planification stratégique pour ce projet 2.2.10 Planifier le budget en conséquence 2.2.11 Assurer le suivi des communications et des visites 2.2.12 Identifier les besoins de formations pertinentes pour favoriser le développement touristique 2.2.13 Identifier des formateurs et dresser une banque de formations 2.2.14 Planifier les activités de formation 2.2.15 Cibler les priorités annuelles et élaborer des objectifs annuels 2.2.16 Répertoire les succès touristiques actuels dans les communautés et participer à les faire connaître 2.2.17 Créer et maintenir à jour un répertoire des ressources touristiques par région 2.2.18 Élaborer la documentation nécessaire pour faire la promotion du développement touristique 2.2.19 Mettre en place un outil de mesure du taux de satisfaction des utilisateurs et des nouveaux besoins émergents en tourisme 2.2.20 Inclure la présentation du développement touristique lors des conférences/ateliers d'informations dans les communautés 2.2.21 Développer des partenariats avec des organismes pouvant soutenir le développement touristique 2.2.22 Identifier un porteur de dossier au conseil d'administration pour le développement touristique 2.2.23 Assurer une veille stratégique des décisions, actions, événements et autres touchant le tourisme et informer les membres des résultats 2.2.24 Inclure au Nikan un article régulier d'information et de conseils en tourisme</p>	<p>Recherche et développement</p>	<p>Documentation Article Questionnaires Visites Formations Répertoire</p>	<p>Directeur général Coordonnateur Agent communication</p>	<p>H/10-P/10</p>	<p>Nombre de nouveaux projets</p>	
<p>2.3 Augmenter et/ou solidifier nos ententes financières</p>	<p>2.3.1 Préparer des demandes de budgets additionnels pour soutenir les projets envisagés ou en voie de réalisation 2.3.2 Analyser la possibilité dans les ententes de partenariats de prendre en charge certaines responsabilités moyennant des revenus 2.3.3 Identifier les sources de revenus additionnels potentiels pour chaque projet 2.3.4 Renégocier le budget de fonctionnement sur 5 ans</p>	<p>R&D</p>	<p>Formulaires</p>	<p>Directeur général</p>	<p>P/10</p>	<p>Nouveau financement obtenu</p>	

<p>2.4 Développer du matériel audiovisuel</p>	<p>2.4.1 Identifier le matériel, les activités, les formations, les informations et les projets qui peuvent être transférées sur support audiovisuel (DVD, ebook, Internet, etc.)</p> <p>2.4.2 Répertorier les outils disponibles et lister les supports manquants</p> <p>2.4.3 Planifier un budget en conséquence</p> <p>2.4.4 Préparer une demande de financement pour l'achat et le développement du matériel audiovisuel</p> <p>2.4.5 Identifier ce qui peut être fait rapidement et de manière peu coûteuse et commencer par ces éléments</p> <p>2.4.6 Procéder à l'acquisition des équipements manquants ou identifier les ressources nécessaires</p> <p>2.4.7 Identifier les activités de formation à transférer sur DVD</p> <p>2.4.8 Identifier les formateurs nécessaires, les locaux, les sujets prioritaires</p> <p>2.4.9 Établir un calendrier de réalisation des projets audiovisuels</p> <p>2.4.10 Planifier la promotion du matériel développé</p> <p>2.4.11 Assurer la révision et mise à jour annuelle, si nécessaire, des outils développés</p> <p>2.4.12 Intégrer aux DVD de formation la promotion des autres projets de la CDEPNQL et une présentation générale de l'organisme</p> <p>2.4.13 Planifier un DVD de présentation de la CDEPNQL pour distribution aux nouveaux ADEC dès leur entrée en fonction</p> <p>2.4.14 Évaluer la possibilité de vendre certains de ses produits pour assurer une nouvelle source de revenus</p>	<p>R&D Formation Information Soutien</p>	<p>Outils actuels DVD Matériel nécessaire</p>	<p>Agent communication Directeur général</p>	<p>A/10</p>	<p>Nombre d'articles développés</p>	
<p>2.5 Développer des projets économiques avec des partenaires</p>	<p>2.5.1 Faire un brainstorming avec l'équipe et le conseil d'administration sur de nouveaux projets à envisager : projets énergétiques, forestiers, technologiques, etc. pour évaluer lesquels pourraient être développés ou soutenus par la CDEPNQL</p> <p>2.5.2 Cibler l'objectif final pour chaque projet envisagé</p> <p>2.5.3 Développer un outils structurant l'analyse et les étapes décisionnelles de chaque projet</p> <p>2.5.4 Dresser la liste des avantages et inconvénients pour chacun</p> <p>2.5.5 Lister les possibilités de solutions</p> <p>2.5.6 Identifier les ressources concernées</p> <p>2.5.7 Fixer les délais, la forme de mise en application et les mesures d'évaluation</p> <p>2.5.8 Transmettre la recommandation du comité au conseil d'administration</p>	<p>R&D</p>	<p>Réunion Veille</p>	<p>Directeur général conseil d'administration équipe Chef désigné</p>	<p>A/10</p>	<p>Nombre de nouveau projets à étudier</p>	

7. CONCRÉTISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

7.3 OBJECTIF STRATÉGIQUE NO. 3 : SENSIBILISER LES COMMUNAUTÉS À L'IMPORTANCE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE POUR ACCROÎTRE LEUR AUTONOMIE

Objectifs spécifiques	Activités	Mandat	Moyens, outils	Responsables	Échéancier	Mesure d'évaluation	Estimé des coûts
3.1 Augmenter la présence de la CDEPNQL dans les communautés	3.1.1 Planifier annuellement un calendrier minimal de visites dans les communautés pour le conseiller en développement économique et l'agent de communication 3.1.2 S'assurer que les visites aux communautés soient l'une des priorités du conseiller en développement économique 3.1.3 Planifier la visite dans un délai d'un mois de tout nouvel ADEC 3.1.4 Élaborer une démarche de planification de chaque visite, incluant outils promotionnels, sujets, durée, suivis à faire, personnes à rencontrer, etc.	Soutien	Visites	Conseiller développement économique Agent communication	P/09	Nombre de visites chacun	
3.2 Faire connaître les projets économiques locaux et régionaux	3.2.1 Planifier une tournée des ADEC avec la CDEPNQL dans les communautés ayant implanté avec succès des projets en développement économique 3.2.2 Pour ce faire, identifier ces communautés 3.2.3 Prendre entente et rendez-vous avec les ADEC et les promoteurs concernés 3.2.4 Élaborer une activité structurée pour assurer le succès de chaque visite 3.2.5 Profiter de ces tournées pour identifier de nouveaux projets, de nouveaux besoins de formation, de nouvelles activités de promotion des projets structurants et fructueux 3.2.6 Dresser la liste des projets visités et à visiter 3.2.7 Faire une entrevue chaque fois avec les promoteurs concernés pour connaître leurs critères de succès et les diffuser auprès des autres communautés pour susciter le désir de réaliser de tels projets 3.2.8 Assurer un retour auprès des communautés visées pour les remercier et leur offrir nos services dans la poursuite de leur développement économique 3.2.9 Si possible, évaluer la pertinence et la faisabilité de préparer un DVD de chacune de ces visites pour diffusion aux membres lors de l'AGA	Information	Visites Liste des projets Article DVD	Agent communication	P/10	Articles et DVD produits	
3.3 Développer des outils de promotion	3.3.1 À partir du plan de communication précédemment élaboré, identifier de nouveaux outils de promotion à développer 3.3.2 À partir des nouveaux projets en cours ou à venir, intégrer ceux-ci aux documents promotionnels 3.3.3 Maximiser l'utilisation d'internet (news letter, blogues, courriels) pour demeurer présents auprès des ADEC 3.3.4 Bâtir une liste de personnes dans les communautés désireuses de	Information	Outils promotion DVD	Agent communication	P/11	Articles et DVD produits	

	<p>s'inscrire à ces outils Internet afin que le message soit diffusé plus largement et s'assurer du suivi</p> <p>3.3.5 En collaboration avec les ADEC, distribuer un DVD de présentation du travail de la CDEPNQL et des ADEC dans les communautés</p> <p>3.3.6 Si possible, présenter lors des ateliers de l'objectif spécifique suivant, présenter le DVD des projets réalisés par les communautés en matière de développement économique</p> <p>3.3.7 Développer un trousse des informations à jour avec tableau descriptif des organismes de références</p>						
<p>3.4 Élaborer un projet de conférence ou d'atelier pour diffusion dans les communautés auprès de la population</p>	<p>3.4.1 Élaborer une présentation spéciale du développement économique s'adressant aux membres des communautés pour sensibiliser à l'importance du développement économique</p> <p>3.4.2 Mettre l'accent dans la présentation sur la nécessité d'augmenter l'employabilité des Premières Nations, de développer des partenariats et de mettre en place des infrastructures durables</p> <p>3.4.3 Développer des outils pour assister les communautés à être plus ouvertes à créer des opportunités de développement économique à tous les niveaux</p> <p>3.4.4 Élaborer des outils de promotion correspondants</p> <p>3.4.5 Planifier ces représentations de manière rigoureuse afin de transmettre la même qualité d'information partout</p> <p>3.4.6 Préparer des supports audiovisuels pour dynamiser les présentations</p> <p>3.4.7 Faire connaître le rôle des ADEC et de la CDEPNQL</p> <p>3.4.8 Cibler des groupes de personnes en particulier : personnes à la retraite, jeunes, promoteurs, étudiants, etc, et adapter le contenu en conséquence</p> <p>3.4.9 S'assurer de prendre les noms et coordonnées des personnes présentes afin d'assurer un suivi en collaboration avec les ADEC</p> <p>3.4.10 Élaborer avec les ADEC un calendrier de présentation annuel de ces conférences/ateliers</p> <p>3.4.11 Assurer la participation occasionnelle du directeur général de la CDEPNQL à quelques-unes de ces conférences</p> <p>3.4.12 Lors de ces activités, prévoir une période de questions réponses afin d'identifier les besoins énoncés par les participants</p> <p>3.4.13 Faire un rapport de chacun de ces ateliers, planifier le suivi à y donner</p> <p>3.4.14 Inventorier tous les besoins et demandes énoncés lors de ces activités et voir de quelle manière y répondre ou y référer</p>	<p>Information / formation</p>	<p>Conférence/ Atelier Rapport Article</p>	<p>Conseiller développement économique, agent communication, directeur général</p>	<p>P/12</p>	<p>Nombre d'ateliers réalisés Nombre de participants</p>	

3.5 Élaborer un programme de suivi des démarches entreprises	3.5.1 Élaborer un plan de suivi pour toutes les activités entreprises 3.5.2 Identifier le contenu de ce plan et voir à sa mise en place 3.5.3 Identifier les responsables des suivis 3.5.4 Établir un calendrier mensuel global de suivis pour les activités réalisées 3.5.5 Lors des réunions mensuelles d'équipe, faire rapport de tous les suivis effectués 3.5.6 Maintenir à jour la liste des suivis et des résultats obtenus	Soutien	Planification stratégique Calendrier Réunions d'équipe Outil de suivi	Directeur général	P/09	Rapports mensuels	
--	---	---------	--	-------------------	------	-------------------	--

7. CONCRÉTISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

7.4 OBJECTIF STRATÉGIQUE NO. 4 : ASSURER LA DÉFENSE ET LA PROMOTION DES POUVOIRS DES PREMIÈRES NATIONS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AU NIVEAU RÉGIONAL

Objectifs spécifiques	Activités	Mandat	Moyens, outils	Responsables	Échéancier	Mesure d'évaluation	Estimé des coûts
4.1 Maintenir la veille stratégique sur les programmes et opportunités en matière de développement économique pouvant intéresser les Premières Nations	4.1.1 Assurer la veille stratégique sur l'ensemble des programmes et des opportunités en matière de développement économique 4.1.2 Élargir le réseau de surveillance pour trouver d'autres options 4.1.3 Établir des partenariats avec d'autres organismes pour étendre davantage la couverture des informations surveillées 4.1.4 Préparer un compte-rendu régulier (hebdomadaire ou mensuel) des résultats de la veille stratégique pour remise à la direction 4.1.5 Établir un outil de suivi des résultats obtenus : relance, approche, lettre, suivis, etc. 4.1.6 Diffuser les résultats des informations obtenues 4.1.7 Analyser ce qui se fait au niveau national pour en évaluer la pertinence pour les communautés au niveau régional 4.1.8 Prendre action sur les projets pertinents (voir 4.3)	Représentation	Internet Outil de suivi	Agent communication Directeur général	Continu	Résultats obtenus	
4.2 Développer un réseau regroupant les divers intervenants économiques pour maximiser les forces de chacun	4.2.1 Répertorier l'ensemble des organismes oeuvrant en développement économique au point de vue régional et national 4.2.2 Lister les attributs de chacun et dresser un tableau des résultats 4.2.3 Identifier les partenaires les plus susceptibles de collaborer directement avec la CDEPNQL 4.2.4 Identifier les objectifs de partenariats pour chacun au préalable 4.2.5 Identifier les personnes ressources à contacter; faire les démarches 4.2.6 Rencontrer en personne les personnes ressources identifiées et identifier les points pouvant être mis en commun et ceux complémentaires qui pourraient maximiser les interventions de chacun 4.2.7 Concrétiser un outil de réseautage 4.2.8 Assurer le suivi dans un délai prédéterminé de toutes ces démarches 4.2.9 Revoir les outils de promotion en conséquence si nécessaire 4.2.10 Faire connaître aux ADEC les partenariats ainsi développés et en faire la promotion	Représentation	Internet Répertoire Outil de réseautage	Agent communication Conseiller développement économique Directeur général Coordonnateur RAPNQ Coordonnateur touristique	A/09	Nombre de nouveaux partenariats	

<p>4.3 Augmenter la présence de la CDEPNQL sur les tables de travail ou de concertation portant sur le développement économique à tous les niveaux gouvernementaux et paragouvernementaux</p>	<p>4.3.1 À partir de la veille stratégique de 4.1, identifier les projets sur lesquels la CDEPNQL ou doit être présente</p> <p>4.3.2 Accentuer la représentation politique</p> <p>4.3.3 Documenter davantage chacun des projets retenus pour être accompagnés</p> <p>4.3.4 Planifier l'approche en fonction de chacun</p> <p>4.3.5 Participer aux différents événements touchant le développement économique des Premières Nations</p> <p>4.3.6 Participer à l'élaboration, à la révision et à l'évaluation des différents programmes touchant le développement économique des Premières Nations</p> <p>4.3.7 Assurer un calendrier de suivi pour chacun afin de maintenir la veille stratégique</p> <p>4.3.8 Identifier une ressource à l'interne pour remplacer le directeur général lorsque requis lors de ces activités de représentation</p>	<p>Représentation</p>	<p>Réunions</p>	<p>Directeur général Chef désigné</p>	<p>Continu</p>	<p>Nombre de réunions et de suivis</p>	
---	---	-----------------------	-----------------	---	----------------	--	--

7. CONCRÉTISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

7.5 OBJECTIF STRATÉGIQUE NO. 5 : MOBILISER ET RASSEMBLER LES ADEC EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Objectifs spécifiques	Activités	Mandat	Moyens, outils	Responsables	Échéancier	Mesure d'évaluation	Estimé des coûts
5.1 Évaluer les besoins actuels et futurs des ADEC	5.1.1 À chaque rencontre, en conseil d'administration, à l'AGA, consulter les ADEC sur leurs besoins de formation ou de soutien; au besoin, faire un tour de table ou d'assemblée systématique 5.1.2 Établir un rapport pour cibler les priorités 5.1.3 Planifier les activités en conséquence 5.1.4 Élaborer un outil de suivi de satisfaction des ADEC après réponse à leurs besoins 5.1.5 Évaluer si les réponses à ces besoins peuvent être davantage approfondies lors d'une seconde étape 5.1.6 À partir des résultats obtenus par la veille stratégique, identifier et proposer de nouvelles approches, de nouveaux projets, de nouvelles activités de formation ou d'information 5.1.7 Planifier avec les ADEC un programme de coaching en gestion financière et en gestion de projets pour les promoteurs et entrepreneurs; développer et offrir aux ADEC l'activité : « Formation de formateurs », afin de leur permettre de diffuser eux-mêmes ces ateliers de formation dans leur communauté 5.1.8 Former les ADEC en matière de planification stratégique du développement économique de leur communauté respective;	Formation	AGA Rapport Outil de sondage de satisfaction	Directeur général Agent communication Conseiller en développement économique	Annuellement	Nombre d'activités à développer	
5.2 Assurer un programme de reconnaissance des compétences	5.2.1 Afin de mobiliser davantage les ADEC et d'augmenter leurs compétences, réviser les activités de formation actuelles 5.2.2 Regrouper ces activités par programmes 5.2.3 Compléter les programmes par l'ajout d'activités de formation complémentaires ou de deuxième ou troisième niveau (plus approfondi chaque fois) 5.2.4 Identifier des objectifs de formation pour chaque programme par thèmes (finances, plan d'affaires, planification, etc.) 5.2.5 Dynamiser les activités à l'intérieur des formations pour les rendre plus vivantes 5.2.6 Préparer des attestations pour chaque niveau de formation 5.2.7 Planifier une activité semi-annuelle de remise de diplômes 5.2.8 Souligner les succès de chacun par une activité reconnaissance annuelle dans les activités entourant l'AGA 5.2.9 Élaborer un programme de coaching individuel pour les ADEC, selon une procédure semblable à la formation	Formation	Attestation Programme structuré AGA Activité reconnaissance	Directeur général Agent communication Conseiller développement économique	P/13	Nombre d'ADEC complétant un programme	

5.3 Assurer la veille stratégique des programmes de formation existants dans le domaine	5.3.1 Répertorier les activités de formation déjà en main 5.3.2 Identifier les secteurs d'activités de formation pertinents 5.3.3 Assurer une recherche sur le net des activités de formation correspondantes et en dresser la liste et le calendrier 5.3.4 S'inscrire aux organismes formateurs pour recevoir leur liste d'envois 5.3.5 Cibler les activités intéressantes et en faire la promotion auprès des membres 5.3.6 Contacter les maisons d'enseignement pour en savoir davantage sur leurs formations	Formation	Internet Organismes formateurs	Agent communication Conseiller développement économique	H/12	Nouvelles activités ciblées	
5.4 Consulter les promoteurs et entrepreneurs sur leurs besoins	5.4.1 Préparer un questionnaire pour connaître les besoins 5.4.2 Cibler les promoteurs à consulter 5.4.3 Aller les rencontrer ou leur téléphoner pour compléter le questionnaire 5.4.4 Faire un bilan des résultats obtenus 5.4.5 Prendre les décisions en conséquence 5.4.6 Planifier les activités nécessaires à la réponse à leurs besoins 5.4.7 Identifier les ressources nécessaires et négocier les ententes 5.4.8 Faire la promotion de ces activités dans les communautés et assurer le suivi auprès des promoteurs consultés	Formation Soutien	Questionnaire Visites Téléphone Outils de promotion	Agent communication Coordonnateur RAPNQ	A/13	Nouvelles activités à développer	
5.5 Développer de nouvelles activités de formation	5.5.1 À partir des résultats obtenus aux points précédents, dresser la liste des nouvelles formations à développer 5.5.2 En prioriser quelques-unes annuellement 5.5.3 Faire les demandes de financement pour le développement de ces nouvelles activités 5.5.4 Identifier les objectifs généraux de la formation 5.5.5 Identifier les objectifs spécifiques et le contenu de chacune 5.5.6 Identifier un formateur pour chacune 5.5.7 Préparer les ententes et préciser les délais 5.5.8 Construire un calendrier de formation incluant les nouvelles activités développées 5.5.9 En faire la promotion auprès des ADEC 5.5.10 Si possible, inclure les promoteurs dans quelques-unes de ces activités afin d'augmenter à eux aussi leurs compétences (ex : préparation d'un plan d'affaire) 5.5.11 Organiser la diffusion de ces activités, en établir les coûts 5.5.12 Évaluer la pertinence de transformer ces activités en DVD 5.5.13 Développer la formation à distance par le biais de supports électroniques et/ou audiovisuels 5.5.14 Développer un outil de suivi des activités de formation 5.5.15 Assurer ce suivi afin d'améliorer continuellement les programmes de formation implantés	Formation	Questionnaire Visites Demandes téléphoniques	Agent communication Directeur général Coordonnateur RAPNQ	P/13	Nombre de nouvelles activités développées Nombre de participants	

7. CONCRÉTISATION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

7.6 OBJECTIF STRATÉGIQUE NO. 6 : Rendre la structure organisationnelle plus performante

Objectifs spécifiques	Activités	Mandat	Moyens, outils	Responsables	Échéancier	Mesure d'évaluation	Estimé des coûts
6.1 Idéalement, simplifier la structure hiérarchique au-dessus de l'organisme	<p>6.1.1 Poursuivre la démarche entreprise avec un consultant et les commissions pour simplifier la structure actuelle au-dessus des Commissions</p> <p>6.1.2 Établir un nouveau mode de fonctionnement accordant plus de souplesse et d'efficacité dans la gestion des opérations et des orientations des Commissions en général et de la CDEPNQL en particulier</p> <p>6.1.3 Faire approuver les changements aux instances décisionnelles actuelles</p> <p>6.1.4 Redéfinir la structure organisationnelle et fonctionnelle de la CDEPNQL, s'il y a lieu</p> <p>6.1.5 Organiser et tenir une session de travail avec les Chefs pour développer une vision commune sur le développement économique et d'élargir le mandat de la CDEPNQL</p> <p>6.1.6 Développer des termes de référence et un cadre de travail pour le volet développement économique à la table des Chefs</p> <p>6.1.7 Identifier un Chef porteur du dossier Développement économique</p> <p>6.1.8 Amener des discussions sur le besoin de voir évoluer la vision pour la CDEPNQL au niveau politique et administratif;</p> <p>6.1.9 Amener des discussions vers le niveau politique afin de devenir davantage proactifs et avoir plus de cohésion dans le développement économique des Premières Nations</p> <p>6.1.10 Définir clairement les rôles et les mandats de chacun des intervenants suivants : ADEC vs Chefs vs CDEPNQL</p> <p>6.1.11 Réaligner le mandat de la CDEPNQL suite aux discussions politiques</p> <p>6.1.12 Accentuer le leadership politique de la CDEPNQL</p> <p>6.1.13 Élaborer une stratégie politique afin que les Premières Nations puissent reprendre possession de leurs pleins pouvoirs lorsqu'il est question de développement économique</p>		Table de travail Consultant Nouvelle structure	Directeur général conseil d'administration APNQL : Chef	A/09	Nouvelle structure en place	
6.2 Accroître le nombre d'employés en fonction des besoins actuels et futurs	<p>6.2.1 Évaluer le personnel en place pour déterminer s'il correspond aux besoins de l'organisme</p> <p>6.2.2 Identifier les ressources nécessaires par projets et par mandat</p> <p>6.2.3 Assigner le président de la Commission ou le Chef désigné au dossier du développement économique pour agir comme remplaçant du directeur général lors de représentations ou autres</p> <p>6.2.4 Déterminer les besoins, les profils et les descriptions de postes à</p>		Descriptions de profils et de postes	Directeur général	P/09-A/10	Nombre d'employés	

	combler 6.2.5 Procéder au recrutement en fonction des besoins 6.2.6 Assurer l'intégration et le suivi des nouveaux employés, de même que leur évaluation avant la fin de leur période de probation et agir en conséquence						
6.3 Augmenter la proactivité	6.3.1 Remettre en place des tables de concertation et d'échanges avec les ADEC et d'autres organismes des Premières Nations et en assurer le leadership et le suivi 6.3.2 Évaluer la pertinence de tenir un colloque socioéconomique quinquennal 6.3.3 Faire la promotion de la diversité économique et susciter l'émergence d'une gestion d'affaires et communautaire dans les communautés 6.3.4 Faire une réunion annuelle de bilan de la planification stratégique actuelle et de réorientation au besoin 6.3.5 Créer des tables de travail avec quelques ADEC pour les impliquer davantage 6.3.6 Créer des comités de travail avec des administrateurs du c.a. 6.3.7 En AGA, créer des tables de discussions sur les sujets d'intérêt		Tables de travail comités	Directeur général	P/10	Nombre de participants	

