Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

PROCEDURE DE DEVELOPPEMENT ET DE REVISION D'UN ENCADREMENT

Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

Approbation le 9 mai 2019
Entrée en vigueur le 9 mai 2019

TABLE DES MATIÈRES

Préambule 5

Procédure sommaire (Phases) 7

PHASE 1 : Émergence et planification 9

- **Phase 1, étape 1 : Émergence** 9
- **Phase 1, étape 2 : Élaboration du cahier des charges** 9
- **Phase 1, étape 3 : Organisation du travail** 10
- **Phase 1, étape 4 : Élaboration du plan de travail** 11

PHASE 2 : État de situation et diagnostic partage 12

- **Phase 2, étape 5 : Documentation, analyse et évaluation** 12
- **Phase 2, étape 6 : Partage des constats et orientation** 13

PHASE 3 : Prise de décision sur les scénarios 14

- **Phase 3, étape 7 : Élaboration des scénarios possibles** 14
- **Phase 3, étape 8 : Décision sur le scénario retenu** 14

PHASE 4 : Adoption 15

- **Phase 4, étape 9 : Rédaction de la version projet** 15
- **Phase 4, étape 10 : Validation** 16
- **Phase 4, étape 11 : Consultation** 16
- **Phase 4, étape 12 : Rédaction finale** 17

PHASE 5 : Mise en œuvre 18

- **Phase 5, étape 13 : Rédaction et application du plan de mise en œuvre** 18

PHASE 6 : Évaluation 19

- **Phase 6, étape 14 : Définir la portée et les outils d'évaluation** 19

ANNEXE 1 LE CAHIER DES CHARGES 21

ANNEXE 2 COMPOSANTES D'UNE POLITIQUE 22

DÉFINITION

Cercle de gestion
Le cercle de gestion est composé des directeurs stratégiques et fonctionnels. Il est présidé par la direction responsable de la direction générale. Les directeurs se rencontrent de façon périodique pour échanger sur les services offerts à la population, sur les enjeux stratégiques et organisationnels.

Encadrement
Terme générique désignant une *loi*, un *règlement*, un *code*, une *politique*, une *directive* et un *cadre de référence*.

- *Loi:*
  Règle de conduite d'intérêt commun et de portée générale. L'adoption d'une loi relève de l'autorité de *Katakuhimatsheta*

- *Règlement :*
  Ensemble ordonné de règles édictées et qui définit la discipline à observer. L'adoption d'un règlement relève de l'autorité de Katakuhimatsheta.

- *Code :*
  Document portant sur des normes sociales ou des règles qu'il est convenu de respecter dans un domaine. L'adoption d'un code relève de l'autorité de Katakuhimatsheta lorsque la portée est d'intérêt public. Elle relève de l'autorité d'un gestionnaire lorsque la portée est limitée à un milieu ou à un groupe spécifique (exemple : école).

- *Politique gouvernementale :*
  Ensemble de principes et d'énoncés indiquant la ligne de conduite et les visées portant sur un enjeu de la Première Nation des Pekuakamiulnuatsh et qui guident l'action ou la réflexion de la collectivité et de ses institutions. Elle est de type cadre lorsque les objectifs sont généraux et servent à coordonner les activités dans un domaine. Elle est de type sectoriel lorsque les objectifs sont spécifiques à un sujet et elle peut découler d'une politique cadre. L'adoption d'une politique gouvernementale relève de l'autorité de Katakuhimatsheta.

- *Politique organisationnelle :*
  Ensemble de principes et d'énoncés indiquant la ligne de conduite et les visées portant sur un thème pour Pekuakamiulnuatsh Takuhikan et qui guident son action ou sa réflexion. Elle est de type cadre lorsque les objectifs sont généraux et servent à coordonner les activités dans un domaine. Elle est de type sectoriel lorsque les objectifs sont spécifiques à un sujet et elle peut découler d'une politique cadre. L'adoption d'une politique organisationnelle relève de l'autorité de Katakuhimatsheta.

- *Directive :*
  Instruction qui dicte une conduite à adopter, une marche à suivre ou une façon de faire. L'adoption d'une directive relève de l'autorité d'un gestionnaire.

- *Cadre de référence :*
  Document de référence qui permet à Pekuakamiulnuatsh Takuhikan de définir son action dans un ou plusieurs domaines. Il constitue une base solide pour documenter et développer les pratiques organisationnelles. L'adoption d'un cadre de référence relève soit de l'autorité d'un gestionnaire ou de Katakuhimatsheta s'il est directement concerné.

Katakuhimatsheta
Assemblée d'*élus* chargée de gérer les affaires de la *Première Nation des Pekuakamiulnuatsh*, autrement connu sous le nom de Conseil des élus.

Pekuakamiulnuatsh Takuhikan
Organisation politique et administrative de la Première Nation des Pekuakamiulnuatsh.

PRÉAMBULE

Cette procédure sur le développement et la révision d'un *encadrement* découle de la Loi sur l'administration financière, ci-après appelée la LAF, et plus précisément de la Politique sur la gouvernance financière dans laquelle *Katakuhimatsheta* s'est donné comme objectif de se doter de règles pour créer, réviser et publier les textes législatifs, les politiques ou tout autre *encadrement* qui reflètent les pratiques acceptées en matière d'administration financière.

Les résultats attendus sont :

- Des règles claires et définies;
- Une procédure décisionnelle documentée et diffusée;
- Des façons de faire sur la publication des *encadrements* établies et communiquées;
- Une participation citoyenne définie;
- Une procédure appliquée sur la révision et le développement des *encadrements*.

Pour répondre à cet objectif, *Pekuakamiulnuatsh Takuhikan* s'est doté d'une procédure visant le développement, la révision, l'adoption et la publication d'un *encadrement* formel de son organisation, soit la présente Procédure sur le développement et la révision d'un *encadrement*.

PORTÉE

La Procédure sur le développement et la révision d'un *encadrement* concerne et doit être appliquée par *Katakuhimatsheta* et l'ensemble des unités administratives *de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan*. Cette procédure vise les *encadrements* dont l'adoption relève de *Katakuhimatsheta.* Pour les autres *encadrements*, il faut se référer à la Procédure sur le traitement des documents officiels.

Bien qu'elle s'applique aux encadrements dont l'adoption relève de *Katakuhimatsheta*, la présente procédure peut aussi servir de guide lors de l'adoption d'autres types d'*encadrements*.

La Procédure sur le développement et la révision d'un *encadrement* remplace le Processus à suivre par le Conseil dans son cheminement vers l'adoption de *règlements* adoptés par *Katakuhimatsheta* le 6 février 2003.

RESPONSABILITÉS

La direction responsable de la direction générale est responsable de :

- Obtenir un aval de *Katakuhimatsheta* en vue de son approbation;
- Développer, réviser, communiquer et veiller à l'application de la présente Procédure;
- Assurer la cohérence et la complémentarité dans le développement et la révision des *encadrements*.

L'unité responsable du greffe est responsable de :

- Fournir un cadre méthodologique commun et souple à la bonne coordination du développement des *encadrements*;
- Tenir à jour le registre des *encadrements* adoptés par *Katakuhimatsheta* et informer les gestionnaires des mises à jour requises.

La direction responsable du développement de l'autonomie gouvernementale est responsable de :

- Collaborer au développement et à la révision des *encadrements* en soutenant les unités administratives;
- Rédiger, lorsque requis, des *encadrements* visés par la présente Procédure.

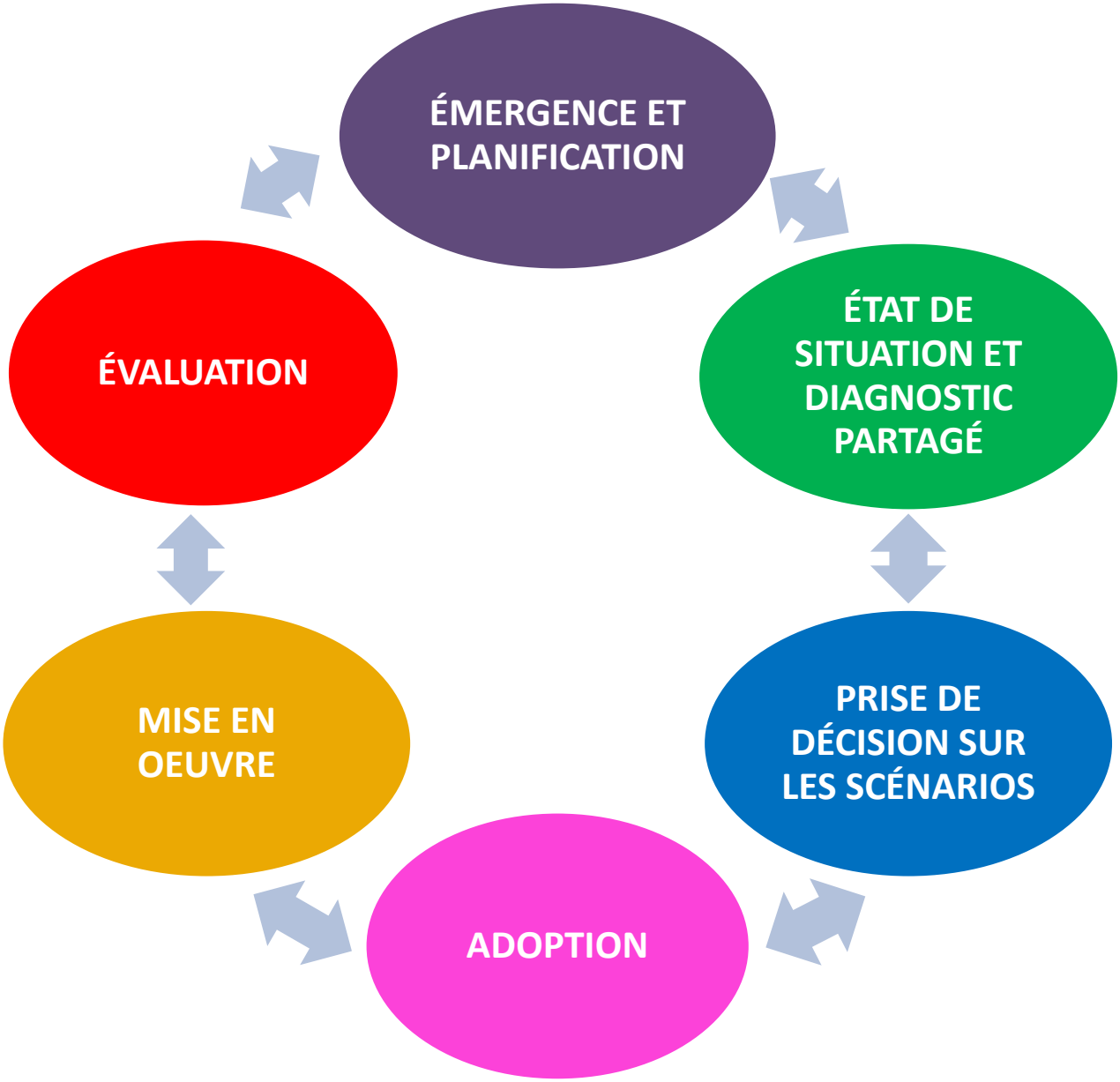
L'unité responsable des services juridiques est responsable de :

- S'assurer que l'*encadrement* à développer ou à réviser ne va pas à l'encontre des *encadrements* locaux, de même que des chartes, *lois* et *règlements* applicables et en vigueur au Canada et au Québec;
- S'assurer de la conception et de la rédaction des *encadrements* de nature légale ou d'assister l'unité administrative dans la rédaction lorsque requis.

Le gestionnaire responsable du développement et de la révision de l'encadrement est responsable de :

- Agir à titre de porteur en s'assurant de la réalisation du mandat confié;
- S'assurer du développement, de la révision et de l'adoption de l'*encadrement* sous sa gouverne selon les règles édictées;
- S'assurer de la contribution des personnes ou organismes concernés par la nature de l'*encadrement* dans le développement et la révision de celui-ci;
- Communiquer avec l'unité responsable du greffe avant d'entreprendre la révision ou le développement d'un *encadrement*;
- Publier l'*encadrement* adopté et s'assurer de sa mise à jour sur les plateformes de *Pekuakamiulnuatsh Takuhikan*.

PROCÉDURE SOMMAIRE (6 PHASES)
DÉVELOPPEMENT ET RÉVISION D'UN ENCADREMENT



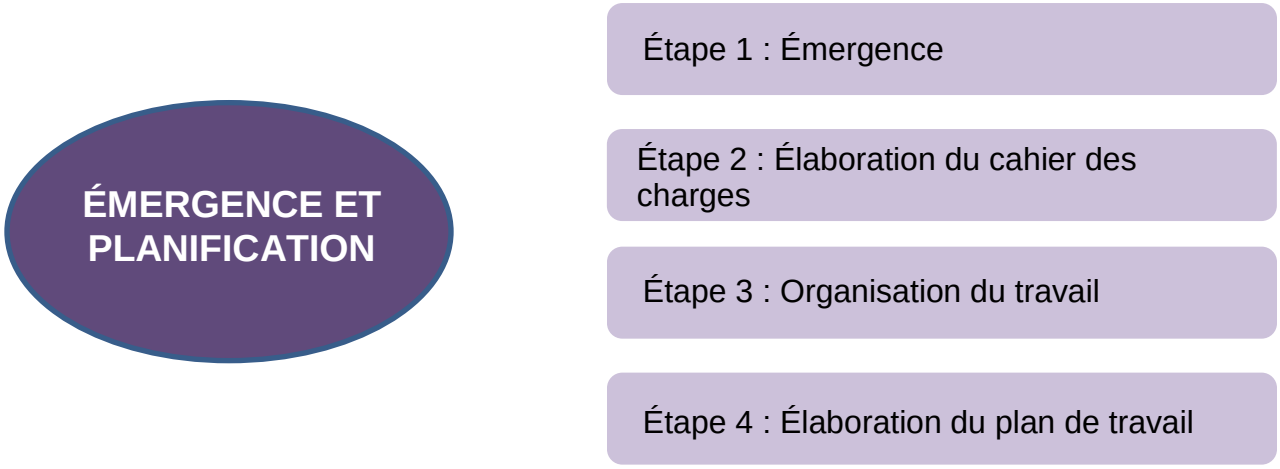
DESCRIPTION DE LA PROCÉDURE

La Procédure de développement et de révision d'un *encadrement* se divise en six grandes phases obligatoires pour tous les types d'*encadrement* à l'exception de la phase 3 qui est facultative. Chacune de ces phases comprend différentes étapes qui pourront quant à elles s'adapter au contexte et au type d'*encadrement*.

Dans la pratique, les étapes peuvent être simultanées, inversées et ajustées selon le contexte. Une analyse sera nécessaire pour adapter la Procédure aux différents contextes des *encadrements* à développer ou à réviser pourvu que les principes et les objectifs soient respectés.

PHASE 1: ÉMERGENCE ET PLANIFICATION

Cette phase vise à identifier le besoin de développer ou de réviser un *encadrement*. Elle vise également à établir les paramètres nécessaires à l'accomplissement du mandat et à déterminer les ressources requises.



Phase 1, étape 1: Émergence

En règle générale l'émergence correspond au moment où les préoccupations, les problématiques, les enjeux, les besoins et les obligations sont identifiés et où Pekuakamiulnuatsh Takuhikan établit ses priorités d'intervention et d'action pour la révision ou le développement d'un *encadrement*.

Lorsque l'*encadrement* existe déjà, cette étape correspond à la nécessité de procéder à une révision de celui-ci lorsque l'environnement a changé, à la date prévue de révision ou lorsque le résultat de l'évaluation indique que des changements doivent être apportés. À cette étape, le *cercle de gestion* peut être consulté.

Lorsque le développement ou la révision d'un *encadrement* est nécessaire, un mandat provient de *Katakuhimatsheta* ou de la direction responsable de la direction générale et est confié à un gestionnaire.

Phase 1, étape 2: Élaboration du cahier des charges

Le mandat est intégré dans un cahier des charges rédigé par le porteur selon les dispositions établies par *Katakuhimatsheta* ou la direction générale (voir annexe 1). Les différentes ressources requises au développement ou à la révision de l'*encadrement* seront déterminées à partir des paramètres contenus au cahier des charges. Celui-ci sera utile pour piloter le dossier et encadrer les travaux tout au long de l'exercice.

Cette étape se réalise généralement en simultané avec les étapes de l'organisation du travail (étape 3) et d'élaboration du plan de travail (étape 4).

Responsabilité du porteur

- Convenir des éléments de contenu du mandat et de ses paramètres (cahier des charges) et obtenir un aval de la part de *Katakuhimatsheta* et/ou de la direction responsable de la direction générale, si nécessaire.

Phase 1, étape 3: Organisation du travail

Certaines responsabilités ou activités doivent être assumées et c'est à cette étape que l'organisation du travail s'effectue dans le but de répartir et attribuer les différentes responsabilités ou activités.

Responsabilités du porteur

- Nommer un coordonnateur du mandat;
- Identifier la structure à mettre en place;
- Déterminer les ressources qui assureront le suivi du mandat;
- Déterminer les ressources qui assureront la cohérence organisationnelle et le respect des processus établis;
- Déterminer les ressources qui contribueront à titre d'experts de contenu selon le domaine visé par le mandat;
- Déterminer la possibilité d'effectuer une consultation interne ou externe à l'organisation.

Responsabilités du coordonnateur

- Assurer l'opérationnalisation du mandat dans le respect du cahier des charges;
- Coordonner les travaux des différentes ressources identifiées pour réaliser le mandat;
- Élaborer le plan de travail;
- Répartir et assigner les tâches;
- Rendre compte au porteur selon la périodicité convenue ou selon le besoin;
- Recommander au porteur le scénario d'encadrement retenu par les ressources mises à contribution;
- Recommander au porteur des bonifications et des modifications au cahier des charges, s'il y a lieu.

Responsabilités à attribuer à différentes ressources (comité de suivi ou groupe de tâches)

- Participer aux différents travaux liés au mandat à titre individuel ou collectif, selon l'expertise requise, dans le respect du cahier des charges et du plan de travail (ex. : ressource juridique, ressource dans le domaine de la finance, ressource pour le suivi);
- Valider le cahier des charges et recommander des modifications, s'il y a lieu;
- Bonifier le plan de travail;
- Collaborer au choix du scénario d'encadrement recommandé.

Phase 1, étape 4 : Élaboration du plan de travail

Le coordonnateur, avec le soutien du porteur, analyse le cahier des charges et élabore un plan de travail préliminaire qui reflète les étapes de la procédure et qui identifie les ressources et expertises dont ils auront besoin et qui formeront les différentes équipes de travail, le cas échéant.

Responsabilité du porteur

- Approuver le plan de travail avec la collaboration des ressources identifiées.

Responsabilités du coordonnateur

- Déterminer les meilleures approches et méthodes à mettre en place en fonction des attentes et de l'*encadrement* à développer ou à réviser;
- Prévoir la fréquence et la séquence des participations ou consultations internes et externes à l'organisation, selon les besoins identifiés (ex : travaux, statistiques, consultation, sondage, enquête, groupe de discussion, etc.);
- Identifier la contribution d'experts, d'organismes ou de comités pour obtenir des points de vue (ex. : Comité de coordination sur la consultation publique);
- Déterminer la séquence des activités selon les étapes de la procédure, les ressources nécessaires à leur réalisation de même que les échéanciers de travail et déposer le plan de travail au porteur pour approbation.

PHASE 2: ÉTAT DE SITUATION ET DIAGNOSTIC PARTAGÉ

La question primordiale est de confirmer le diagnostic de départ et de savoir quelle est la situation à corriger ou à encourager et quels sont les éléments ou indicateurs qui traduisent cette situation.

Les deux étapes de cette seconde phase permettront de faire consensus sur l'état de situation. Une approche concertée est souhaitable lors de cette phase.

ÉTAT DE SITUATION ET DIAGNOSTIC PARTAGÉ

Étape 5 – Documentation, analyse et évaluation

Étape 6 – Partage des constats et orientations

Phase 2, étape 5: Documentation, analyse et évaluation

Pour avoir une évaluation efficace, il est nécessaire de tout d'abord se documenter, ce qui implique de se doter de données fiables pour aider à mieux définir la situation et par la suite d'analyser en se fixant des indicateurs de mesure.

Lorsqu'il s'agit d'un *encadrement* existant, l'évaluation se déroule à la phase 6 de la procédure et vient alimenter la présente étape.

Pour réaliser cette étape, le coordonnateur peut avoir recours à des ressources identifiées au cahier des charges (ex. : experts de contenus, avocats, comptables, etc.).

Responsabilités du coordonnateur :

- S'assurer d'amasser les données et les informations relatives à l'*encadrement* à développer ou à réviser afin de dresser un portrait de situation. Pour favoriser l'atteinte des objectifs, il est essentiel que l'analyse se base sur des recherches ou des données existantes en lien avec les problématiques à corriger;
- Recueillir et s'approprier les documents pertinents pouvant influencer le contenu de l'*encadrement* visé par le mandat (cadre légal, *politiques*, *règlements*, programmes);
- Préparer un rapport d'état de situation préliminaire qui comprend notamment la définition de l'objet de l'*encadrement* et les constats pour procéder aux actions permettant le partage et le consensus sur son contenu.

Phase 2, étape 6 : Partage des constats et orientations

Le partage et le consensus autour de la définition de l'objet de l'*encadrement*, de l'état de situation et sur la situation à modifier sont essentiels puisqu'il s'agit des bases sur lesquelles l'*encadrement* à développer ou à réviser va s'appuyer.

Ce partage se fait avec les ressources concernées prévues au cahier des charges et selon les modalités prévues au plan de travail. C'est l'une des étapes qui reflète l'approche concertée entre les unités administratives de l'organisation.

De plus, c'est à cette étape ou à une étape ultérieure que sont mises à contribution les personnes touchées par l'encadrement, notamment les employés de *Pekuakamiulnuatsh Takuhikan*, la population ou les organismes communautaires et privés. C'est la portée de l'*encadrement* qui déterminera les personnes à consulter.

Responsabilités du porteur

- Évaluer la pertinence de mettre à contribution les personnes touchées par l'*encadrement*;
- Faire le suivi auprès des équipes de travail qu'il aura constituées, de même qu'auprès de la direction responsable de la direction générale et de *Katakuhimatsheta*;
- Assurer une approche concertée entre les unités administratives.

Responsabilités du coordonnateur

- Élaborer un rapport d'état de situation pour présenter ce qui fait consensus avec les ressources impliquées. Les éléments non consensuels, s'il y a lieu, sont inscrits dans le rapport qui fait état également des différences de point de vue à ce sujet;
- Déposer le rapport au porteur.

Une fois que l'état de situation fait l'objet d'un large consensus, nous pouvons passer à la phase suivante.

PHASE 3 : PRISE DE DÉCISION SUR LES SCÉNARIOS

Cette phase est facultative. Elle permet d'obtenir des orientations sur le mandat à réaliser lorsque requis.

PRISE DE DÉCISION SUR LES SCÉNARIOS

Étape 7 : Élaboration des scénarios possibles

Étape 8 : Décision sur le scénario retenu

Phase 3, étape 7 : Élaboration des scénarios possibles

Au cours de cette étape, le coordonnateur et les ressources identifiées devront faire une analyse et porter un jugement sur l'objet de l'*encadrement* et l'état de la situation dressé à l'étape 6. Ils devront dégager les sujets nécessitant une orientation leur permettant de poursuivre leur mandat. À cet effet, ils soumettront au porteur différents scénarios devant être présentés à la direction responsable de la direction générale ou à *Katakuhimatsheta*.

L'analyse doit faire état de la situation, dont de déterminer les forces, les faiblesses, les besoins, les incohérences en ce qui concerne notamment :

- Les structures concernées par l'objet de l'*encadrement*;
- Les moyens mis en place;
- Les processus (fonctionnement);
- Les relations (chevauchement entre services, programmes, organismes, etc.);
- Les résultats obtenus.

Responsabilités du coordonnateur

- Au besoin, à l'aide de ressources identifiées, dégager divers scénarios pour l'*encadrement* à réviser ou à développer;
- Au besoin, à l'aide de ressources identifiées, analyser l'écart entre les scénarios et la situation actuelle pour identifier les impacts, avantages et inconvénients;
- Recommander un des scénarios au porteur.

Phase 3, étape 8: Décision sur le scénario retenu

Lors de cette étape, les différents scénarios sont présentés à la direction responsable de la direction générale ou à *Katakuhimatsheta*, de même que la recommandation du porteur afin qu'un aval soit donné sur le scénario à retenir.

Cette présentation se fait lors d'une session de travail de *Katakuhimatsheta* ou lors d'une rencontre avec la direction responsable de la direction générale.

PHASE 4 : ADOPTION

À la fin de cette phase, la version finale de l'encadrement sera présentée et adoptée par *Katakuhimatsheta*.

ADOPTION

- Étape 9 : Rédaction de la version projet
- Étape 10 : Validation
- Étape 11 : Consultation et rédaction finale
- Étape 12 : Adoption et publication

Phase 4, étape 9 : Rédaction de la version projet

À partir du scénario retenu, de l'analyse et de l'ensemble des travaux effectués au cours des étapes précédentes, le coordonnateur et les ressources identifiées au cahier des charges rédigent une version préliminaire de l'*encadrement*. L'*encadrement* doit respecter la Directive sur l'uniformité des encadrements de l'organisation. De plus, pour faciliter la rédaction d'une *politique*, une liste de ses composantes habituelles figure à l'annexe 2.

À cette étape, il peut s'avérer nécessaire d'avoir recours à des ressources spécialisées selon l'encadrement en cause, tel que prévu au cahier des charges.

Responsabilités du coordonnateur

- Rédiger une version préliminaire de l'*encadrement*, à l'aide de ressources identifiées au cahier de charge, notamment le conseiller juridique;
- S'assurer auprès de l'unité responsable du greffe que l'encadrement respecte la Directive sur l'uniformité des encadrements lorsque requis.

Responsabilité de l'unité responsable des services juridiques

- Assister le coordonnateur dans la rédaction de l'encadrement lorsque requis.

Phase 4, étape 10 : Validation

Lorsque requis, la version préliminaire d'un *encadrement* est présentée dans un premier temps au cercle de gestion. S'il concerne les employés, il doit être présenté à la structure de participation du personnel de l'organisation et finalement, si l'encadrement est en lien avec les obligations financières de la LAF, il est présenté au Comité des finances et d'audit.

D'autres validations peuvent avoir lieu en fonction du public cible selon ce qui a été convenu au cahier des charges. Les corrections, s'il y a lieu, sont apportées à la version préliminaire. Le coordonnateur s'assure auprès du conseiller juridique que les modifications apportées sont conformes.

Finalement, la version préliminaire de l'*encadrement* ainsi qu'un plan de consultation sont soumis aux élus en session de travail afin d'obtenir un aval et pour amorcer la phase de consultation.

Responsabilité du porteur

- Avoir tous les documents nécessaires à la consultation.

Responsabilité du comité des finances et d'audit

- Proposer, au besoin, de nouvelles modifications.

Responsabilité de l'unité responsable des services juridiques

- Valider ou envoyer la version commentée du projet d'encadrement au porteur.

Phase 4, étape 11 : Consultation et rédaction finale

La consultation se déroule en conformité avec les règles ou façons de faire édictées par *Katakuhimatsheta* en matière de consultations publiques.

À moins d'une disposition légale à l'effet contraire, l'adoption et la modification d'une *loi*, d'un *règlement* ou d'un *code* doivent faire l'objet d'une consultation externe d'un minimum de 20 jours consécutifs.

Dans les autres cas, *Katakuhimatsheta* ou la direction responsable de la direction générale détermine avec le porteur s'il y a lieu de consulter ou non les personnes ou organismes directement ou indirectement touchés par le projet d'*encadrement*.

Le porteur interpelle l'unité responsable des communications afin d'être soutenu dans cette étape. Le besoin est précisé et convenu.

À la suite de la phase de consultation, les commentaires sont analysés et un rapport de consultation est rédigé et déposé à *Katakuhimatsheta* par le porteur lors d'une session de travail ou à la direction responsable de la direction générale. Le rapport de consultation expose les commentaires reçus et les modifications proposées le cas échéant.

Selon les orientations reçues et validées avec les élus, le projet final de l'*encadrement* est rédigé par le porteur en vue de son adoption.

Dans le cas des *lois*, *règlements* et *codes*, le rédacteur doit ajouter à la version finale de l'*encadrement* un numéro attribué par la greffière.

La version finale de l'*encadrement* est présentée en session de travail de *Katakuhimatsheta* pour validation, lorsque requis.

Phase 4, étape 12 Adoption et publication

En vue de l'adoption de l'*encadrement*, un dossier de présentation à *Katakuhimatsheta* est préparé par le porteur et est déposé conformément au Cadre de référence sur le mode de fonctionnement du Bureau politique en vue d'obtenir une décision de *Katakuhimatsheta* en réunion décisionnelle. L'*encadrement* doit être déposé dans sa version finale (contenu et forme) au plus tard lors du dépôt initial.

Avant l'adoption d'un *encadrement* financier relié à la LAF, le Comité des finances et d'audit doit avoir été consulté.

L'unité responsable des communications doit être interpellée par le coordonnateur du dossier avant la date de la réunion décisionnelle afin de préparer à l'avance les activités de communication.

Lors de la réunion décisionnelle, *Katakuhimatsheta* prend une décision sur l'*encadrement* déposé, c'est-à-dire qu'il l'adopte ou non. Lorsque l'*encadrement* est adopté, le greffe appose le sceau d'approbation sur l'original de l'*encadrement* adopté. Le greffe prépare ensuite une version électronique officielle de l'*encadrement* adopté et la transmet à l'unité administrative qui porte l'*encadrement*, à des fins de publication. L'original papier de l'*encadrement* est acheminé à l'unité administrative porteuse de l'*encadrement* qui devra en assurer la conservation. Toutefois s'il s'agit d'un *encadrement* légal, le greffe conserve l'original et achemine une copie certifiée conforme à l'unité administrative qui porte l'*encadrement*.

Le porteur s'assure du déploiement et de la publication des *encadrements* sur les différentes plateformes de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan.

L'information est rendue publique par l'unité responsable des communications via les plateformes de communication usuelles le jour de l'adoption de l'*encadrement* ou à sa date d'entrée en vigueur.

PHASE 5 : MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre est l'étape où l'on procède à l'application et l'opérationnalisation de l'*encadrement* adopté. Cette étape peut concerner plusieurs unités administratives ou groupes de la communauté, le tout tel que précisé dans la portée de l'*encadrement*.

L'évaluation continue des actions ou activités doit être effectuée tout au long de la mise en œuvre pour apporter les ajustements lorsque requis.

Étape 13 : Rédaction et application du plan de mise en œuvre

Phase 5, étape 13 Rédaction et application du plan de mise en œuvre

Cette étape représente la planification des actions ou des activités à entreprendre pour que l'*encadrement* puisse se déployer. Par exemple, déterminer les outils à développer, les modalités à mettre en place, la formation requise, le besoin d'une nouvelle ressource, etc. Lors de cette étape, on définit également les indicateurs afin de faciliter l'évaluation de l'efficacité des actions ou des activités sur la situation.

La rédaction de ce plan peut être amorcée à une étape précédente, le tout en fonction du type d'*encadrement* et de la date de son entrée en vigueur.

Responsabilité de l'unité administrative

- Élaborer un plan de mise en œuvre avec la contribution, si nécessaire, des autres unités touchées par l'*encadrement* et en assurer la réalisation.

PHASE 6 : ÉVALUATION

On procède généralement en cours de route à de courtes évaluations sur les actions ou activités tenues afin d'ajuster le tir s'il y a lieu. Ces évaluations se font par des moyens simples et efficaces tel que des sondages, des questionnaires, de courtes rencontres, etc.

L'évaluation de l'*encadrement* est réalisée à des fréquences identifiées afin de mesurer dans le temps, les effets de l'*encadrement*. Il est généralement convenu de procéder à cette évaluation à tous les cinq (5) ans ou plus tôt si besoin est.

Cette phase sert généralement à mesurer si les objectifs, buts ou résultats souhaités ont été atteints ou non. On cherche à savoir si la situation a changé ou non par rapport à ce qu'on souhaitait changer et s'il y a eu des effets non désirés suite à l'application de l'*encadrement*.

La suite de l'évaluation peut mener à la révision de l'*encadrement* en question, alors qu'à d'autres occasions le résultat de l'évaluation peut indiquer qu'il n'y a pas lieu d'apporter de modifications à celui-ci.

ÉVALUATION

Étape 14 : Définir la portée et les outils de l'évaluation

Phase 6, étape 14: Définir la portée et les outils d'évaluation

Lors de cette étape, il est indiqué de se poser les questions suivantes :

A. Pourquoi voulons-nous évaluer l'encadrement?

Tel que mentionné plus tôt, il est souhaitable de mesurer les effets produits par l'*encadrement* après un certain temps d'application. D'autres hypothèses peuvent justifier une évaluation comme par exemple le désir de réduire les coûts d'application.

B. Qu'est que nous voulons évaluer?

L'évaluation peut également se limiter à un ou quelques-uns des aspects de l'*encadrement*. Il n'est pas toujours nécessaire d'évaluer la totalité de l'*encadrement* en fonction du temps alloué, des ressources financières nécessaires à l'exercice et des données disponibles. Il vaut mieux se concentrer sur les questions principales et significatives de l'*encadrement*.

Les réponses à ces questions sont déterminantes pour la suite de cette étape car elles guideront les actions pour se doter d'outils de mesure en lien avec l'objectif réel de l'évaluation. La réalisation de cette étape est accomplie en reproduisant les indications des phases un, deux et trois de la procédure. Cela revient à dire qu'un porteur sera identifié pour procéder à l'évaluation. Ce dernier se constituera une équipe dont les membres proviennent de différents horizons, soit à l'interne ou à l'externe de l'organisation. Un état de situation sera confectionné à partir des indicateurs et des données disponibles que l'on partagera afin d'en dégager le plus possible un consensus. Finalement, le groupe s'entendra sur les scénarios envisageables et sur la recommandation du scénario qui leur apparait le plus adéquat en vue de son adoption.

LE CAHIER DES CHARGES

Définition : (projet)

Un cahier des charges est un document précisant les modalités d'un mandat, d'un projet ou d'un contrat. Il détaille notamment les conditions de réalisation et les résultats attendus et propose un échéancier. Il permet de préciser les besoins, de les expliquer aux différents acteurs concernés et de cadrer les rôles et les responsabilités de chacun.

Objectifs du cahier des charges :

- Clarifier et préciser la commande;
- Préciser le mandat;
- Déterminer qui est responsable de quoi;
- Établir les paramètres des travaux.

Contenu du cahier des charges :

- Le mandat;
- Le contexte;
- L'objet de l'encadrement (la problématique à régler ou la situation à changer ou autre);
- Le type d'encadrement (règlement, politique gouvernementale ou organisationnelle ou autre);
- La vision et les préoccupations politiques;
- Les éléments ou données à prendre en compte lors des travaux;
- Les acteurs et bénéficiaires concernés;
- Les exigences en termes d'information et de consultation du milieu (ex. : bénéficiaires visés, population, organismes, employés, etc.);
- Les exigences en termes de suivi et autres;
- Le porteur (mandataire), son rôle et ses responsabilités;
- Le coordonnateur, les modalités de son implication et son rôle et ses responsabilités;
- Les ressources à concerter, leurs rôles et responsabilités;
- L'échéancier pour la livraison de l'encadrement;
- Les moyens dont le projet dispose (ressources humaines et compétences, ressources financières).

COMPOSANTES D'UNE POLITIQUE

Le contenu d'une politique à rédiger doit être adapté au contexte, à l'objet et au type de politique, mais la politique contient généralement les sections suivantes :

Page titre: Titre de la politique

Table des matières

Remerciements/collaborations et historique de l'encadrement

Définitions:

- Tous les termes en nehlueun sont inscrits pour une meilleure compréhension du lecteur et les termes spécialisés qui ne sont pas définis autrement ou qui ont une signification spécifique pour l'application de la politique, autre que le sens commun du terme.

Préambule :

- Type de politique :
  - Politique gouvernementale cadre ou sectorielle;
  - Politique organisationnelle cadre ou sectorielle;
- Vision sur les enjeux/diagnostic;
- Raison d'être de la politique (résoudre un problème, obligation légale);
- Cadre juridique et cadre de référence (ex. : Lois pertinentes, règlements, politiques, etc.);
- Valeurs, approches, principes qui seront suivis.
- Exprime les priorités et les choix par rapport aux enjeux;
- Précise les engagements, les orientations, les moyens permettant d'atteindre les buts.

Visée :

- Détermine les cibles, buts, objectifs, résultats attendus et indicateurs de mesures.

Portée de la politique :

- À qui? (Qui doit la suivre ou à qui est-elle destinée?);
- Quoi? (Activités ou situations visées);
- Quand? (Une politique entre en vigueur dès son adoption où à sa date d'entrée en vigueur si celle-ci diffère).

Rôles et responsabilités: Détermine qui s'occupera de:

- Communiquer la politique;
- Appliquer la politique;
- Examiner, approuver et mettre à jour;
- Rédiger les procédures afférentes;
- Répondre aux questions.

COMPOSANTES D'UNE POLITIQUE (suite)

Modalités d'application / procédures: Particulièrement en matière financière en lien avec Loi sur l'administration financière.

- Détermine la séquence chronologique des actions importantes à poser et des intervenants ou acteurs impliqués. À certaines occasions, précisent la manière d'accomplir certaines activités et les actions à mener pour produire les résultats attendus;
- Décrit les étapes, les méthodes qui doivent être utilisées pour mettre en œuvre et mettre à jour la politique;
- Décrit les résultats attendus et les indicateurs de mesure.

Manquements:

- Indique au besoin les mesures applicables en cas de manquement à la Politique;
- Indique les mécanismes ou encadrement auquel ces manquements réfèrent;
- Traite au besoin de la dénonciation de fautes et autres inconduites et de la protection des dénonciateurs.

Entrée en vigueur et révision:

- Indique la date d'entrée en vigueur et la date de révision.

Référence:

- Liste des documents utilisés pour élaborer la politique ou qui ont eu une influence.

Annexes:

- Les formulaires, rapports ou documents créés à partir de la politique.

HISTORIQUE

PROCÉDURE DE DÉVELOPPEMENT ET DE RÉVISION D'UN ENCADREMENT

Création : 9 mai 2019

Chemin d'accès :
H:/CONTENTIEUX/X/X100GouvLocal/LegislationReglLocale/Direction générale

Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

La présente ***Politique sur les autorités, responsabilités et délégations*** s'inscrit sous le régime de la ***Loi sur l'administration financière*** et plus particulièrement sous la ***Politique cadre sur la gouvernance financière***