

OFFRE DE SERVICE

Diagnostic organisationnel et opérationnel

Pour

Conseil de la Nation Atikamekw



Par

Gilbert Gagnon, M. Ps.
Denis Turbide, M. Sc.

Mars 2021

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	2
Première problématique constatée	3
Piste de solution 1 – Modifier la composition du C. A. du CNA	4
Piste de solution 2 – Mettre en place une instance politique distincte	5
Deuxième problématique constatée	6
Piste de solution 1 – Réviser, actualiser et diffuser les protocoles de collaboration	7
Piste de solution 2 – Réaffirmer l’importance des mécanismes de liaison	7
Troisième problématique constatée	8
Piste de solution 1 – Mettre en place des mécanismes de consultation systématique pour l’établissement des besoins et des priorités	9
Piste de solution 2 – Mettre en place et/ou actualiser les mécanismes d’évaluation annuelle	10
Quatrième problématique constatée	11
Piste de solution 1 – Cesser d’opposer ces deux positions et chercher les moyens de préserver l’autonomie locale tout en promouvant l’unité nationale	12
Piste de solution 2 – Mettre en place un comité ou une instance responsable de l’application des recommandations du présent rapport	12
Conclusion	13
Résultats du sondage de satisfaction	15
Méthodologie utilisée pour la collecte des données	16
Calendrier des rencontres et ventilation des parties prenantes sondées	16
Bibliographie	17
Annexe A – Guide d’entrevue	19
Annexe B – Sondage de satisfaction	22
Annexe C – Carte mentale du diagnostic	23

INTRODUCTION

Lors de l'assemblée générale spéciale du 6 juin 2019, les membres présents ont souhaité qu'une démarche structurée soit entreprise afin de renouveler les relations entre les communautés et le CNA.

C'est dans cette perspective que le conseil d'administration (C. A.) du CNA nous a confié le mandat d'effectuer un diagnostic organisationnel et opérationnel du Conseil de la Nation Atikamekw. Il a été clairement précisé que les résultats de cet exercice diagnostique allaient servir d'assise pour la tenue d'un sommet sur la gouvernance.

Le souhait du C. A. était que les résultats puissent être déposés au cours de l'année 2020. Malheureusement, le contexte de pandémie a sérieusement compliqué les démarches de consultation et a entraîné des retards conséquents.

Ces délais étant maintenant chose du passé, nous devons souligner l'excellente participation des personnes qui ont contribué à différentes phases du diagnostic. Les dirigeants du CNA y ont vu une opportunité pour améliorer la prestation de service et pour répondre encore mieux aux besoins des communautés. Quant à eux, les dirigeants des communautés ont participé de belle façon en étant très généreux dans leur recherche d'amélioration des services et du fonctionnement du CNA.

Si l'intensité du discours était différente d'une communauté à l'autre, voire d'une personne à l'autre, il a été possible d'identifier des préoccupations communes et d'identifier des pistes de solution que nous espérons porteuses d'espoir et susceptibles de favoriser la recherche de consensus.

Il a été possible d'identifier quatre grands constats.

1. Une grande majorité des personnes rencontrées souhaitent une division plus nette entre les responsabilités administratives et politiques du CNA pour éviter confusion et ingérence.
2. Lorsque les personnes connaissent les services donnés par le CNA, ils sont globalement satisfaits de la qualité des services et des ressources. Certains services offerts et disponibles au sein du CNA sont cependant grandement méconnus.
3. De nombreux participants considèrent que les mécanismes actuels de détermination des besoins et des priorités des communautés sont insuffisants ou inadéquats.
4. Deux tendances fortes cohabitent et se court-circuitent parfois.
 - La volonté d'avoir une seule Nation forte qui fait la promotion des intérêts collectifs de tous les membres de la Nation (Unité nationale).
 - La volonté d'assurer le développement de sa propre communauté (Autonomie locale).

Dans le présent rapport, nous allons détailler ces grands constats et nous allons proposer pour chacun des pistes d'action ou de solution. Si comme nous l'espérons, les membres de la Nation Atikamekw trouvent utiles les recommandations présentées, il faudra par la suite mettre en place une stratégie de mise en action et de suivi des recommandations retenues pour que l'exercice ait des impacts réels et persistants dans le temps.

PREMIÈRE PROBLÉMATIQUE CONSTATÉE

Il y a une très forte impression d'ingérence du politique sur l'administratif au sein du CNA

Le Conseil de la Nation Atikamekw a une double vocation : il représente et promeut les intérêts des membres de la Nation Atikamekw auprès des différents paliers de gouvernement, et en ce sens, son action est éminemment politique. À titre de conseil tribal, il est également chargé d'administrer des programmes et des services pour les trois communautés. Il a donc d'importantes responsabilités administratives. En théorie, ces deux vocations peuvent bien cohabiter, mais en pratique, faire la distinction entre les deux champs de compétence apparaît difficile. Plusieurs des personnes consultées croient en effet qu'il y a ingérence du politique sur le volet administratif du CNA.

Pour les besoins du présent diagnostic et dans la perspective d'une recherche de solutions, nous croyons qu'il n'est ni utile ni constructif de chercher à vérifier s'il y a ou non de l'ingérence politique sur les enjeux administratifs au sein du CNA. Il suffit de confirmer que de nombreux interlocuteurs ont « l'impression » qu'il y a de l'ingérence pour que l'on doive agir et répondre à cette perception. Dans une organisation publique comme le CNA, la population s'attend à une grande transparence.

Il faut dire que la forme de gouvernance du CNA n'aide pas à faire une nette distinction. Les dirigeants du CNA, membre du C. A., sont principalement des élus issus du monde politique. Ces personnes, même si leur bonne foi n'est aucunement remise en question, représentent un groupe et des intérêts particuliers. C'est la nature même de l'action politique. Le fait que ce soient des politiciens qui soient les dirigeants du CNA contribue de façon directe à l'impression qu'il y a de l'ingérence politique.

Une majorité des personnes consultées constatent que la division entre le politique et l'administratif n'est pas assez marquée et la plupart souhaitent qu'elle le soit. Dans ce cas précis, ce ne sont pas les personnes qui sont en cause, mais bien la structure qui ne facilite aucunement la division des pouvoirs.

Pour contrecarrer cette confusion et cette impression d'ingérence, nous proposons d'agir à la fois sur le volet administratif en modifiant la gouvernance du CNA et sur le volet politique en créant une instance politique distincte.

Piste de solution 1 – Modifier la composition du C. A. du CNA

Le CNA a, par sa désignation en tant que conseil tribal, d'importantes responsabilités administratives et il doit répondre aux besoins des communautés et des membres de la Nation Atikamekw. Dans la mesure où il ne déroge pas des orientations qui ont été données lors de sa création, la gouvernance du CNA devrait refléter l'importance de ces responsabilités, du moins en ce qui concerne son volet administratif.

Nous proposons de modifier la composition du C. A. du CNA pour y inclure le plus possible des administrateurs axés sur les aspects techniques, fonctionnels et opérationnels :

- soit en remplaçant le grand chef et les chefs par les directeurs généraux des communautés et possiblement par certains directeurs de services des communautés;
- soit en ajoutant aux membres actuels les directeurs généraux.

De tels ajouts ou de telles modifications permettraient un recentrage de la gouvernance autour des enjeux plus opérationnels et donneraient une impression d'impartialité au CNA.

Piste de solution 2 – Mettre en place une instance politique distincte

La modification du C. A. du CNA permettrait à elle seule d'agir partiellement sur l'impression d'ingérence. Mais si le volet politique n'est pas ajusté et si une ligne de démarcation très nette n'est pas fixée entre les enjeux politiques et les préoccupations administratives, il sera très difficile de maintenir la neutralité et l'apparence de neutralité.

Nous proposons de mettre en place une instance politique distincte des opérations du CNA qui traiterait des enjeux politiques et nationaux en collaboration avec les communautés.

Cette instance pourrait prendre différentes formes.

- Elle pourrait prendre la forme d'un **gouvernement politique de la Nation, le Atikamekw Kice Okimaw** (tel que proposé dans le rapport Saganash-Tremblay). Ce gouvernement serait composé :
 - du conseil exécutif (grand chef et chefs des communautés) qui aurait la responsabilité de traiter toute la question politique affectant la Nation dans son ensemble, incluant les négociations globales et les services juridiques;
 - du conseil de la Nation (grand chef, chefs et membres des conseils de bande de chaque communauté);
 - du bureau du grand chef.
- Par ailleurs, comme l'ont proposé certaines des personnes consultées, elle pourrait prendre la forme d'un « **cabinet politique** » composé du grand chef et des trois chefs qui serait chargé de traiter la question politique affectant la Nation dans son ensemble.

Il est clair pour les rédacteurs de ce rapport que le thème de la gouvernance atikamekw dépasse largement le cadre du présent exercice. Nous nous permettons de faire des recommandations relatives à la dimension politique, d'une part parce que plusieurs documents analysés y font référence, et d'autre part parce que cela est apparu comme étant une préoccupation pour plusieurs des personnes consultées au cours du présent mandat. Ce faisant, nous voulons surtout faire ressortir l'importance de poser des gestes concrets afin de séparer les composantes politiques et administratives du CNA.

DEUXIÈME PROBLÉMATIQUE CONSTATÉE

Il y a des lacunes importantes au niveau de la communication entre le CNA et les communautés

Comme les personnes consultées étaient des élus ou occupaient des postes de responsabilités, on pourrait raisonnablement croire qu'elles aient accès à plus d'informations que les membres de la Nation en général. Or, des lacunes importantes au niveau de la transmission et de la circulation des communications ont été observées.

Plusieurs personnes :

- connaissaient peu ou insuffisamment les services disponibles au CNA;
- ne savaient pas comment le CNA pouvait aider la communauté sur des enjeux ou des besoins précis;
- avaient des perceptions sur le travail du CNA qu'elles ne pouvaient valider avec des données factuelles.

Dans certains dossiers liant le CNA et les communautés, les lacunes relatives à la circulation de l'information apparaissent importantes. Plusieurs personnes ont par exemple mentionné avoir peu d'informations en ce qui concerne les transferts de commissions et les moyens d'assumer les responsabilités de ces commissions localement. Or, dans un dossier comme celui des transferts de commission, il est essentiel que la qualité et la quantité d'information soient au rendez-vous.

Si l'insuffisance d'information concernant l'état d'avancement des négociations territoriales a été régulièrement mentionnée, il apparaît qu'une bonne partie des insatisfactions étaient liées autant à la durée des négociations qu'à un réel manque d'informations.

La méconnaissance à l'égard des services du CNA apparaît si répandue qu'il faut exclure que cela soit dû à un manque d'intérêt de la part des personnes rencontrées. Le CNA doit non seulement se faire connaître et faire connaître ses services, il doit mettre en place des mécanismes réguliers de communication et de rétroaction avec les communautés qu'il dessert.

Piste de solution 1 – Réviser, actualiser et diffuser les protocoles de collaboration

Des protocoles de collaboration existent entre le CNA et les communautés concernant plusieurs secteurs d'activités. Dans la plupart des cas sinon la totalité, ces protocoles résument les responsabilités de chacune des parties, établissent les bases du partenariat, prévoient des mécanismes de résolution de problème et des mécanismes de concertation. Ces protocoles d'ententes étaient et demeurent des outils administratifs nécessaires et pertinents, considérant la complexité et l'étendue de certains services offerts tels que l'éducation, les services sociaux ou les services techniques. Malheureusement, les entrevues ont permis de constater que les protocoles d'ententes étaient relativement peu connus des directions de services dans les communautés.

À la lumière des irritants récurrents exprimés et concernant le processus général de prestation de service, nous croyons que plusieurs des dispositions déjà contenues dans ces protocoles devraient être davantage mises de l'avant, car elles permettraient de mieux répondre aux irritants constatés.

La pertinence de ces protocoles n'est pas à remettre en question, mais nous croyons qu'ils devraient être révisés, actualisés et diffusés.

Piste de solution 2 – Réaffirmer l'importance des mécanismes de liaison

Les protocoles prévoient qu'il y ait des **comités de liaison** pour assurer la complémentarité des services entre le CNA et les communautés et pour assurer la saine circulation de l'information entre les différents groupes qui dispensent les services. Selon les personnes consultées, de tels comités existent, mais il faudrait en généraliser l'utilisation et s'assurer qu'ils remplissent bien le rôle qui leur est dévolu.

De plus, le CNA a eu par le passé des agents de liaison avec les communautés. Quels que soient les motifs qui ont prévalu lors de la disparition de ces postes, il n'en demeure pas moins que la fonction de liaison avec les communautés demeure tout à fait pertinente.

Il y a actuellement un coordonnateur des communications ainsi que deux agents de communication au sein du CNA. Nous croyons que le mandat de ces professionnels devrait comprendre un aspect important de liaison avec les communautés pour faire connaître les services du CNA. Ils devraient également s'assurer qu'il y ait des communications « bidirectionnelles » efficaces et régulières entre le CNA et les communautés. Nous pensons que les membres de l'équipe de communication devraient être présents physiquement dans les communautés pour établir, maintenir et favoriser la collaboration. À défaut d'être constante, leur présence devrait être régulière et prévisible (par exemple en établissant un calendrier de visites).

Sans prendre la responsabilité entière de la programmation et de l'animation, le personnel de ce secteur devrait s'assurer que des rencontres régulières aient lieu entre les différents responsables des services du CNA et ceux des communautés.

TROISIÈME PROBLÉMATIQUE CONSTATÉE

Le processus de détermination des besoins et des priorités n'est généralement pas satisfaisant

Tant les documents consultés que les personnes rencontrées confirment que le CNA est « au service des communautés ». Or, il y a une perception à l'effet que c'est de moins en moins la communauté qui dicte ses besoins, mais plutôt le CNA qui « impose » de plus en plus ses services, ses projets et ses programmes. Cette notion de perte de contrôle est d'ailleurs centrale dans le discours de l'ensemble des intervenants rencontrés lors des entrevues. Tous déplorent presque unanimement qu'au fil des années, la croissance du CNA a eu l'effet d'éloigner ce dernier de sa mission initiale qui était de donner des services aux communautés, **tout en respectant leur autonomie et leur compétence en matière de développement de leurs communautés respectives.**

Plusieurs événements rapportés contribuent à cette perception.

- Le fait que les directeurs de service des communautés ne sont pas ou peu consultés en ce qui concerne la détermination des objectifs à court, moyen et long termes du CNA.
- Le fait que certaines demandes de financement du CNA ont été faites en même temps que des demandes faites pour des programmes similaires dans les communautés.
- Le fait que le CNA dépose certaines demandes de financement pour des projets/programmes sans avoir préalablement consulté la communauté visée et obtenu son consentement.
- Le fait que les besoins prioritaires déterminés par les différents services des communautés ne se reflètent pas nécessairement dans les objectifs du CNA.

Pour certains, cette lacune dans le processus de détermination des besoins est un non-respect flagrant de l'autonomie des communautés. D'autres considèrent qu'il s'agit plutôt d'un manque de coordination tandis que d'autres considèrent qu'il s'agit simplement d'opportunités manquées. Si le jugement diffère beaucoup d'une communauté à l'autre et d'un groupe à l'autre, tous sont d'accord pour dire qu'il faut bonifier la façon dont sont établies les priorités et dont sont choisis les moyens pour répondre aux besoins (programmes, services).

Il est clair qu'en sa qualité de conseil tribal, le CNA a accès à des programmes et des sources de financement auxquelles les communautés n'auraient pas accès autrement. Mais l'autonomie des communautés en matière de développement est un sujet si délicat qu'il demande diplomatie et requiert beaucoup de consultation et de concertation.

On pourrait croire de ce qui précède que les communautés sont insatisfaites des services qu'elles reçoivent de la part du CNA. Ce n'est pas du tout le cas. Quand les membres des communautés connaissent les services et qu'ils sont partie prenante dans la détermination des objectifs, la perception quant à la qualité des services reçus ainsi qu'à celle des ressources affectées aux mandats (employés du CNA) est positive ou très positive.

La problématique que nous soulevons ici ne concerne donc pas la qualité des services et des programmes existants, mais bien la détermination des besoins et des moyens pour y répondre.

Piste de solution 1 – Mettre en place des mécanismes de consultation systématique pour l'établissement des besoins et des priorités

Il y a dans les différents protocoles des dispositions portant sur les obligations du CNA en regard de la planification annuelle des services. Il doit notamment convenir avec les communautés d'une planification annuelle et consulter les communautés s'il doit faire des demandes de financement pour des projets ou des programmes qui ne sont pas prévus à la planification annuelle.

Nous proposons :

- qu'il y ait au début de chaque année une consultation systématique des communautés pour connaître leurs priorités de développement pour l'année et que ces priorités soient prises en compte et reflétées dans la planification annuelle de chacun des secteurs pour lesquels intervient le CNA;
- que le CNA consulte les communautés avant de faire des demandes de financement si des opportunités non prévues à la planification annuelle se présentent;
- que les plans quinquennaux (ou long terme) de développement des services du CNA fassent l'objet de consultation dans les communautés avant leur acceptation.

Piste de solution 2 – Mettre en place et/ou actualiser les mécanismes d'évaluation annuelle

L'évaluation annuelle des services constitue un levier important pour, d'une part, évaluer la qualité et la pertinence des services reçus et d'autre part pour ajuster les interventions en fonction de l'évolution des besoins et des priorités. Ce mécanisme est d'ailleurs prévu dans certains protocoles de collaboration.

Nous croyons toutefois que, tel que libellé actuellement dans les protocoles, ce mécanisme ne permet pas de faire de cette activité, un exercice complet de rétroaction et d'amélioration des services. Il nous apparaît que le mécanisme actuel, qui consiste principalement en un exercice de rédaction et de dépôt d'un rapport d'activité à la charge du CNA, est incomplet. En effet, si l'objectif de l'évaluation annuelle est aussi d'obtenir une rétroaction de la part du mandataire, le processus actuel ne le permet pas.

Nous croyons qu'il serait opportun d'inclure une étape dans laquelle la direction de la communauté visée pourrait annuellement exprimer sa satisfaction à l'aide d'une grille d'appréciation des services reçus, préalablement adoptée par les deux parties en début d'année. Ce processus tel que décrit pourrait permettre d'améliorer en continu les services/livrables et contribuerait à la transparence et à la confiance attendues dans le cadre de partenariats client-fournisseur.

QUATRIÈME PROBLÉMATIQUE CONSTATÉE

Il y a une difficulté d'arrimage entre la volonté d'unité nationale et la volonté d'autonomie locale

Pendant les rencontres faites dans le cadre de la présente démarche diagnostique et lors de l'analyse des documents qui rendent compte de démarches importantes faites par les membres de la Nation (forum jeunesse, rapport, sommet, etc.), deux tendances fortes sont apparues.

- La volonté de préserver l'autonomie locale.
- La volonté d'unité nationale.

En théorie, ces deux tendances peuvent parfaitement coexister, mais en pratique, cela pose des problèmes surtout lorsque l'on essaie de privilégier l'une au détriment de l'autre.

Faire la promotion tous azimuts de l'autonomie locale, sans considération des impacts pour les autres communautés, affecte de façon très claire le pouvoir de négociation face aux instances gouvernementales. Et cela risque de priver les membres de la Nation d'importantes opportunités de développement collectif.

En contrepartie, utiliser l'unité nationale pour justifier toutes les décisions et les orientations risque de brimer l'autonomie locale et de limiter la capacité des communautés à assurer leur développement.

Opposer l'autonomie locale à l'unité nationale est une impasse. Ceux qui composent bien avec ces deux tendances sont ceux qui ne cherchent pas à favoriser l'un ou l'autre.

À plusieurs occasions au fil des années, les Atikamekw ont eu l'occasion d'exprimer leur attachement au concept d'unité nationale et à l'importance de la Nation. Cela est particulièrement vrai pour les jeunes atikamekw qui semblent y voir une grande priorité.

Les Atikamekw ont par ailleurs maintes fois exprimé qu'ils souhaitaient préserver une autonomie certaine en ce qui concerne le développement de leur communauté.

Piste de solution 1 – Cesser d’opposer ces deux positions et chercher les moyens de préserver l’autonomie locale tout en promouvant l’unité nationale

Nous sommes bien conscients que cette piste de solution est plus philosophique que concrète. Mais la réussite de toutes les solutions proposées dans le présent rapport repose sur ce positionnement. Il faut que tous les acteurs impliqués recherchent des solutions de collaboration et de partenariats et qu’ils acceptent de travailler dans une perspective gagnant-gagnant.

Au-delà des enjeux faciles à identifier comme la négociation sur l’autonomie gouvernementale et le territoire, il devrait être possible d’identifier ce qui est de nature à favoriser le développement de la Nation Atikamekw et l’unité nationale.

De la même façon, il devrait être possible d’identifier ce qui est davantage de l’ordre du développement communautaire et de l’autonomie locale.

En fait, aucune décision locale ne devrait être prise sans prendre en considération les impacts sur l’ensemble de la Nation. Et réciproquement, aucune démarche visant l’unité nationale ne devrait être entreprise sans l’aval des communautés.

Piste de solution 2 – Mettre en place un comité ou une instance responsable de l’application des recommandations du présent rapport

Si, comme nous le souhaitons, les membres de la Nation Atikamekw voient dans nos recommandations des pistes susceptibles de renouveler les relations des communautés avec le CNA, nous proposons de mettre en place une instance responsable de leur application. Nous croyons en effet qu’il est essentiel que des personnes soient identifiées comme étant responsables de la mise en application des recommandations qui auront été acceptées par les membres de la Nation Atikamekw. Cette instance pourrait prendre la forme d’un comité interne, de consultants externes ou d’un groupe de travail mixte.

Les constats et les recommandations qui découlent de la présente démarche sont avant tout des « orientations ». Une fois les décisions prises, il faudra transposer ces orientations en plans d’actions et assurer leur actualisation. Si par exemple, la proposition de changer la composition du C. A. du CNA est acceptée, il faudra voir quelles sont les implications administratives et juridiques et il faudra procéder par étape. De la même manière, si la proposition de réviser les protocoles de collaboration est acceptée, il faudra mobiliser les parties prenantes, déterminer ce qui doit être modifié, bonifié ou simplement diffusé. Il en va de même pour toutes les recommandations.

CONCLUSION

À bien des égards, la Nation Atikamekw est à l'avant-garde en ce qui concerne sa marche vers l'autonomie et la préservation de son héritage ancestral. Elle a su montrer qu'au-delà des divergences, il est possible pour une Première Nation d'assurer son développement et de répondre aux besoins de ses membres.

Le Conseil de la Nation Atikamekw est né de la volonté des trois communautés de prendre en main leur développement et leur destinée. À l'image de sa Nation, le CNA s'est développé, a élargi sa gamme de services et après plusieurs années d'opération, il doit maintenant ajuster sa façon de répondre aux attentes des communautés.

L'analyse documentaire et la démarche de consultation effectuée dans le cadre du présent diagnostic démontrent que ce n'est pas tant la pertinence et l'efficacité des services et programmes du CNA qui pose problème, c'est le lien avec les communautés qui s'est détérioré ou affaibli. Une importante démarche de restauration des liens doit être entreprise et nous saluons la volonté des membres de la Nation de vouloir maintenant le faire.

En accord avec l'esprit qui prévalait lors de sa création, le CNA doit être au service des communautés et il faut que tous les membres des communautés redeviennent convaincus que c'est le cas.

Pour qu'il n'y ait plus d'ambiguïté quant au rôle du CNA et pour qu'il soit en mesure de répondre aux attentes, il apparaît essentiel que la distinction entre le politique et l'administratif soit très claire. Et tout aussi important, il faut améliorer la qualité et la quantité de l'information échangée entre le CNA et les communautés.

Gilbert Gagnon



Denis Turbide

RÉSULTATS DU SONDAGE

Les deux outils diagnostiques (voir annexes) utilisés dans le cadre du présent mandat avaient pour fonction de collecter des données **qualitatives**, obtenues lors des entrevues de groupe ou individuelles, et **quantitatives**, obtenues à l'aide d'un sondage de satisfaction que pouvait compléter chaque participant en fin d'entrevue.

Tel qu'établi dans les objectifs du mandat, cette collecte de données visait à tracer un portrait de situation le plus objectif possible à partir des perceptions des participants relatives à la mission du CNA, à son fonctionnement avec les communautés ainsi qu'à la qualité des services déployés en tant que fournisseur.

Les constats dominants qui ont émergé lors des entrevues et qui ont été exposés précédemment dans le présent rapport concernaient, nous le savons, l'urgence de revoir certaines pratiques du CNA en lien avec sa prestation de services (analyse des besoins) avec ses communications externes et avec sa gouvernance. Sur ce plan, les résultats du sondage viennent confirmer clairement l'insatisfaction des répondants quant à ces éléments. Nous considérons cependant que d'autres éléments évalués présentent un écart entre le niveau de satisfaction exprimé dans les entrevues et celui exprimé dans le sondage.

En effet et contrairement aux résultats du sondage (pointage moyen de 2,5), la satisfaction exprimée en entrevues et portant sur la qualité des ressources du CNA (employés), sur la qualité des services techniques, d'éducation et de services sociaux **était plus élevée** que celle exprimée dans le sondage. Autrement dit et si on appliquait ici l'échelle du sondage aux commentaires reçus pour ces éléments, on pourrait situer leur appréciation plutôt dans la zone moyen-élevé (3,5).

Les deux principaux constats que nous dégageons du sondage sont que :

- le pointage moyen des Services techniques (3,4) est le plus élevé de l'ensemble des services du CNA évalués, il est confirmé par le sondage et a fait consensus parmi l'ensemble des personnes interviewées lors des entrevues. Plusieurs ont d'ailleurs exprimé l'idée que ce service serve de modèle à partir duquel le CNA devrait repenser tout son processus de prestation de services;
- le pointage moyen des Services de développement économique (1,8) traduit un désir des communautés de contrôler localement les leviers de leur développement économique.

RÉSULTATS DU SONDAGE DE SATISFACTION

Dimensions des services du CNA évalués par le participant	Moyenne des évaluations
1. Ma connaissance générale des services, des programmes ou des activités du CNA est...	3,0
2. Ma satisfaction par rapport à la compréhension de nos besoins et attentes par le CNA est...	2,4
3. Ma satisfaction par rapport à la quantité des ressources fournies par le CNA est...	2,4
4. Ma satisfaction par rapport à la qualité des ressources fournies par le CNA est...	2,6
5. Ma satisfaction par rapport aux suivis que nous recevons sur les principaux dossiers du CNA est...	2,5
6. Ma satisfaction par rapport aux Services éducatifs, linguistiques et culturels du CNA est...	2,6
7. Ma satisfaction par rapport aux Services techniques du CNA est...	3,4
8. Ma satisfaction par rapport aux Secrétariat au territoire du CNA est...	2,5
9. Ma satisfaction par rapport aux Services sociaux du CNA est...	2,7
10. Ma satisfaction par rapport au Mandat de négociation du CNA est...	2,2
11. Ma satisfaction par rapport aux Services de développement économique du CNA est...	1,8
12. Ma satisfaction par rapport au Bureau politique du CNA est...	2,3

Échelle					
5 Très élevé	4 Élevé	3 Moyen	2 Modéré	1 Inexistant	0 Ne sais pas

MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR LA COLLECTE DES DONNÉES

Tel qu'expliqué précédemment, la collecte des données a reposé d'abord sur la réalisation d'entrevues semi-structurées. Ce type d'entrevue a été retenu du fait qu'il offre davantage « d'espace » au participant pour exprimer sa pensée.

Couplé à ces entrevues, un sondage de satisfaction a été administré auprès des participants afin d'obtenir certaines données quantitatives en regard de leur satisfaction générale envers les services du CNA. Le nombre de répondants pour ce sondage a été de 32 personnes, soit un taux de réponse 82 % par rapport au nombre total de personnes interviewées (39). Les sondages ont été administrés sous format papier lors des entrevues sur place dans les communautés et en format électronique (Survey Monkey) lors des entrevues à distance.

NOTE

Il faut souligner que selon le calendrier initial du mandat, toutes les activités liées à la collecte des données devaient être complétées au printemps 2020. Il en aura été autrement, dû à l'arrivée de la pandémie et des restrictions de santé publique qui ont suivi. Ainsi, les dernières entrevues auront finalement pu être complétées en janvier 2021.

CALENDRIER DES RENCONTRES ET VENTILATION DES PARTIES PRENANTES SONDÉES

Dates	Communautés	Parties prenantes	Nombre
11 mars 2020	Wemontaci	Directeurs	9
12 mars 2020	Wemontaci	Élus	4
21 septembre 2020	Manawan	Directeur	1
28 septembre 2020	Opiciwan	Directeurs	7
29 septembre 2020	Opiciwan	Élus	6
26 janvier 2021	Manawan	Élus	6
27 janvier 2021	Manawan	Directeurs	6
Total			39

BIBLIOGRAPHIE

- CNA (2014). *Règlements administratifs*, 94 pages
- CNA (1996). *Rapport Sommet Aski*, 275 pages
- CNA (2020). *Lac-à-l'épaule*, 34 pages
- Cible recherche (2019). *Présentation des résultats de sondage*, 10 pages
- Cook consulting (2000). *Rapport Saganash-Tremblay*, 74 pages
- Me Martine Côté. *Rapport d'évaluation de la faisabilité de rapatriements de commissions*, 74 pages
- Sommet jeunesse atikamekw (2019). *Charte jeunesse Nehirowisiw*, 8 pages
- Sommet jeunesse atikamekw (2019). *Rapport de sommet*, 24 pages
- CNA (2003-2013). *Protocole d'entente – Services sociaux*, 13 pages
- CNA (2014-2016). *Protocole d'entente – Services éducatifs*, 11 pages
- CNA (2019-2024). *Protocole d'entente – Services techniques*, 14 pages
- CNA (2018). *Note interne – Avis sur les pratiques et structures de communication*, 8 pages
- Commission sur la constitution atkamekw (1999). *Rapport final*, 50 page

ANNEXES

A - Guide d'entrevue

B - Sondage de satisfaction

C - Carte mentale du diagnostic

ANNEXE A – GUIDE D'ENTREVUE

Mandat de diagnostic CNA 2020-2021

AXE 1 – Connaissance générale des services du CNA	
Dimensions	Exemples de questions
Mission	<ul style="list-style-type: none"> • Dans vos mots, comment décririez-vous la mission et le rôle du CNA envers les communautés? • Quels services du CNA connaissez-vous? • Avez-vous accès au rapport annuel du CNA? Si oui, vous arrive-t-il de le consulter? • De façon générale, comment jugez-vous l'efficacité du CNA (à partir de quels critères)?
Protocoles	<ul style="list-style-type: none"> • Saviez-vous qu'il existe des protocoles d'ententes entre le CNA et les communautés? En connaissez-vous? • Selon vous, est-ce que ce genre de protocoles est une bonne façon de fonctionner entre partenaires?
Mandats « nationaux »	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les avantages d'avoir un interlocuteur unique pour les communautés sur grands enjeux de la Nation Atikamekw? • Quels sont les désavantages d'avoir un interlocuteur unique pour les communautés sur grands enjeux de la Nation Atikamekw?
AXE 2 – Perception de qualité générale du partenariat CNA-communautés	
Dimensions	Exemples de questions
Communications	<ul style="list-style-type: none"> • Vous considérez-vous suffisamment consulté pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes/services du CNA? • Vous est-il facile de communiquer avec le CNA et d'obtenir/transmettre de l'information? • Diriez-vous qu'en général, vos relations avec le CNA sont bonnes et pourquoi?
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à quel point le CNA s'adapte-t-il à vos besoins/réalités? • Lorsqu'il y a des divergences/différends sur des programmes/services du CNA, est-il généralement facile de les régler? • La reddition de comptes que fait le CNA sur ses activités est-elle suffisante, complète, etc.?
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité des ressources (humaines, matérielles) fournies par le CNA est-elle satisfaisante? • La quantité des ressources (humaines, matérielles) fournies par le CNA est-elle satisfaisante?

AXE 3 Perception de la qualité de chacun des services	
Dimensions	Exemples de questions
Services sociaux	<ul style="list-style-type: none"> De façon générale, jusqu'à quel point êtes-vous satisfait des programmes/services en matière de services sociaux et pourquoi? Êtes-vous satisfait du Système d'Intervention d'Autorité Atikamekw (SIAA)? Quelles sont les forces dans ce domaine? Que pourrait-on améliorer en matière de services sociaux? <p>Pour Opitciwan</p> <ul style="list-style-type: none"> Avez-vous des attentes envers le CNA en matière de services sociaux? Avez-vous des attentes spécifiques envers le CNA en ce qui concerne vos démarches en vue d'obtenir la pleine autonomie en matière de protection de l'enfance (Entente 37.5 de la LPJ ou C-92)?
Négociations	<ul style="list-style-type: none"> De façon générale, jusqu'à quel point êtes-vous satisfait de l'avancement des dossiers en matière de négociation et pourquoi? Quelles sont les forces du CNA en matière de négociation? Que pourrait-on améliorer en matière de négociation?
Services éducatifs, linguistiques, culturels	<ul style="list-style-type: none"> De façon générale, jusqu'à quel point êtes-vous satisfait des programmes/services en matière de Services éducatifs, linguistiques, culturels et pourquoi? Quelles sont les forces du CNA dans ce domaine? Que pourrait-on améliorer en matière de Services éducatifs, linguistiques, culturels?
Développement économique	<ul style="list-style-type: none"> De façon générale, jusqu'à quel point êtes-vous satisfait des programmes/services en matière de Développement économique et pourquoi? Quelles sont les forces du CNA dans ce domaine? Que pourrait-on améliorer en matière de Développement économique?
Secrétariat au territoire	<ul style="list-style-type: none"> Connaissez-vous le rôle et les activités du Secrétariat au territoire? De façon générale, jusqu'à quel point êtes-vous satisfait de ses réalisations et pourquoi? Quelles sont ses forces? Que pourrait-il améliorer?
Services techniques	<ul style="list-style-type: none"> De façon générale, jusqu'à quel point êtes-vous satisfait des programmes/services en matière de Services techniques et pourquoi? Quelles sont les forces du CNA dans ce domaine? Que pourrait-on améliorer en matière de Services techniques?
Bureau politique	<ul style="list-style-type: none"> Connaissez-vous le rôle et les activités du Bureau politique? De façon générale, jusqu'à quel point êtes-vous satisfait de ses réalisations et pourquoi? Quelles sont ses forces? Que pourrait-il améliorer?
Employabilité (en fonction depuis octobre 2019)	<ul style="list-style-type: none"> L'enjeu de l'employabilité et de l'accès au marché du travail est-il important pour votre communauté? Quelles seraient vos attentes envers le CNA dans ce domaine?

En référence pour les consultants – Mission du CNA (extrait du site Internet)

Le Conseil de la Nation Atikamekw (CNA) est issu de la volonté des conseils atikamekw de Manawan, d'Opitciwan et de Wemotaci de s'unir pour offrir des programmes et des services à la population atikamekw. De ce fait, à titre de conseil tribal, le CNA gère et administre des programmes dans les secteurs des services sociaux, techniques, éducation, langue et culture et développement économique, en plus d'assumer un rôle de représentation politique pour la Nation Atikamekw. En accord avec sa mission, le CNA :

- agit comme représentant officiel de l'ensemble des Atikamekws à l'échelle régionale, nationale et internationale;
- défend et fait la promotion des droits et des intérêts des Atikamekws sur les plans social, économique et culturel;
- fait la promotion de l'autonomie des Atikamekws;
- assure la prise en charge par les Atikamekws, de tous les programmes et services qui sont dispensés aux Atikamekws par les gouvernements fédéral et provincial et, au besoin, voir à l'organisation, la gestion, la coordination, la planification, la mise en place et la qualité de ces programmes et services;
- assume tous les pouvoirs ou fonctions qui, après entente mutuelle, lui ont été délégués par les Conseils Atikamekws de Wemotaci, Manawan et Opitciwan;
- négocie et conclut avec les gouvernements fédéral et provincial et avec les organismes gouvernementaux désignés, toute entente de revendication territoriale suivant le mandat qui lui a été donné à cette fin par les membres de la Nation Atikamekw, sous réserve de la ratification de chacune de ces ententes par les membres de la Nation Atikamekw;
- conclut des ententes d'entraide et de solidarité avec tout autre organisme, tant au Canada qu'à l'extérieur du Canada, dont les objectifs sont semblables aux siens.

ANNEXE B – SONDAGE DE SATISFACTION

Mandat de diagnostic CNA 2020-2021

Communauté :	Fonction dans la communauté :	Date :
--------------	-------------------------------	--------

Échelle					
5	4	3	2	1	0
Très élevé	Élevé	Moyen	Modéré	Inexistant	Ne sais pas

1. Ma connaissance générale des services, des programmes ou des activités du CNA est...	5	4	3	2	1	0
2. Ma satisfaction par rapport à la compréhension de nos besoins et attentes par le CNA est...	5	4	3	2	1	0
3. Ma satisfaction par rapport à la quantité des ressources fournies par le CNA est...	5	4	3	2	1	0
4. Ma satisfaction par rapport à la qualité des ressources fournies par le CNA est...	5	4	3	2	1	0
5. Ma satisfaction par rapport aux suivis que nous recevons sur les principaux dossiers du CNA est...	5	4	3	2	1	0
6. Ma satisfaction par rapport aux Services éducatifs, linguistiques et culturels du CNA est...	5	4	3	2	1	0
7. Ma satisfaction par rapport aux Services techniques du CNA est...	5	4	3	2	1	0
8. Ma satisfaction par rapport aux Secrétariat au territoire du CNA est...	5	4	3	2	1	0
9. Ma satisfaction par rapport aux Services sociaux du CNA est...	5	4	3	2	1	0
10. Ma satisfaction par rapport au Mandat de négociation du CNA est...	5	4	3	2	1	0
11. Ma satisfaction par rapport aux Services de développement économique du CNA est...	5	4	3	2	1	0
12. Ma satisfaction par rapport au Bureau politique du CNA est...	5	4	3	2	1	0

ANNEXE C – CARTE MENTALE DU DIAGNOSTIC

