



Council for the Advancement of
Native Development Officers

PLAN DE TRAVAIL 2005 – 2008

*« BÂTIR LES CAPACITÉS NÉCESSAIRES À RENFORCER LES
ÉCONOMIES AUTOCHTONES »*

CANDO

CANDO (Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones) est une société sans but lucratif à charte fédérale, sous contrôle autochtone, basée dans les communautés et dirigée par ses membres. L'organisme a été fondé en 1990 par cinquante agents de développement économique (ADÉ) autochtones qui croyaient pouvoir mieux servir leur communauté en créant une organisation qui réponde à leurs besoins spécifiques. CANDO est coordonné par un conseil d'administration national composé d'ADÉ oeuvrant dans le domaine du développement économique des Autochtones. Ce conseil d'administration comprend une représentation de chaque province et territoire du Canada (y compris le Nunavut). De plus, les activités de l'organisme s'appuient sur la contribution exceptionnelle des bénévoles membres des divers comités, tels le Comité permanent de CANDO sur l'éducation et la recherche, qui comptent des représentants des universités et collèges offrant des programmes de développement économique autochtone.

La vision de CANDO :

Pour les ADÉ :

Que tous les agents de développement économique, qui travaillent dans les communautés ou organismes autochtones, aient accès

- à l'information nécessaire;
- à la formation désirée;
- aux occasions de former des réseaux et de servir leur communauté dans le domaine du développement économique.

Pour les communautés :

Une économie autochtone forte, vivante, compétitive et autosuffisante.

Pour CANDO :

Être le fer de lance du développement économique et communautaire des Autochtones.

La mission de CANDO : Bâtir les capacités nécessaires à renforcer les économies autochtones.

Structures de gestion

Le conseil d'administration national de CANDO est composé d'agents de développement économique élus dans les régions. Ils ont la responsabilité d'établir et de surveiller l'application des politiques et de la direction générale de CANDO. Les membres du comité exécutif font partie du conseil d'administration et sont élus par ce dernier. Le comité exécutif assure une direction sur une base plutôt mensuelle. Le directeur administratif est chargé de la gestion courante de CANDO et il est sous l'autorité du conseil d'administration à travers le comité exécutif.

L'ADÉ et des économies autochtones plus fortes

On ne peut exagérer l'importance du rôle des ADÉ dans le développement économique des communautés autochtones. Les peuples autochtones ont un plus grand contrôle sur une assise territoriale en expansion, et la croissance rapide de la population nécessite la création rapide d'infrastructures. Les ADÉ sont responsables de la négociation d'ententes qui affecteront profondément chaque membre de leur communauté. Leur travail peut être aussi diversifié que la négociation d'accords sur le gaz et le pétrole, l'aide aux entrepreneurs dans la rédaction de bons plans d'activités, la promotion de l'emploi local et de l'éducation. Il arrive souvent aux ADÉ d'intervenir dans le domaine plus étendu du développement communautaire, et leur conception du développement économique doit se fonder sur les valeurs communautaires. L'éducation permanente, la formation et le perfectionnement professionnel sont essentiels aux ADÉ pour qu'ils puissent remplir leurs fonctions.

Il y a plus de 3000 ADÉ travaillant dans les communautés autochtones canadiennes. Ils sont séparés par de grandes distances et vivent souvent dans des endroits isolés et géographiquement éloignés. Les ADÉ sont souvent les seuls individus responsables de faire la promotion de l'emploi, d'aider les membres de la communauté à préparer des projets d'entreprise, de négocier des ententes sur les ressources et autres arrangements avec de grandes sociétés, et d'encourager le tourisme et la création d'entreprises dans leur communauté. Tout ceci doit se faire en tenant compte des besoins culturels et

spirituels de la communauté. La plupart des ADÉ font de leur mieux pour répondre aux demandes avec une formation limitée et le peu de ressources disponibles.

Le plan de travail triennal (2005 – 2008)

Le plan de travail ci-après, se base sur les principes directeurs de CANDO (mission et vision); il a été rédigé avec la participation des membres du conseil d'administration, des comités et du personnel de CANDO. En considérant les progrès de CANDO au cours des quinze dernières années, tous les participants dans l'élaboration de ce document d'orientation pensent que CANDO doit concentrer ses efforts durant les trois prochaines années dans les secteurs prioritaires que sont le développement organisationnel, la communication et la durabilité. Le processus de planification des ressources humaines de CANDO sera révisé en conséquence, et une structure de gestion sera mise en place pour chaque secteur du plan de travail.

Le plan de travail que nous avons rédigé est une description ambitieuse mais réaliste de ce que nous voulons accomplir au cours des trois prochaines années. Ce sera notre document d'orientation pour toutes les activités entreprises durant cette période, et un cadre de référence servant aux membres du conseil d'administration, aux comités et au personnel de CANDO pour mesurer les progrès accomplis. CANDO a aussi formulé une approche de gestion de projet pour ses opérations internes. Le personnel a reçu une formation et des outils conçus pour faciliter la gestion de projet en temps opportun et de manière rentable. Travaillant en concertation et de manière stratégique, CANDO tirera profit des relations existantes et forgera de nouvelles alliances là où c'est nécessaire, pour mener à bien les tâches décrites dans ce plan de travail.

Nous espérons sincèrement que ce document fournisse au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien les renseignements et motifs suffisants pour appuyer la demande de financement de CANDO, contenue dans le budget ci-inclus.

Les réalisations et succès de CANDO

Le processus d'agrément par CANDO des agents de développement économique autochtones

- est le **premier programme national d'agrément** à être créé, élaboré et dirigé par un organisme autochtone;
- a présentement **271 candidats** inscrits, qui représentent toutes les régions canadiennes. Trente-sept candidats ont reçu l'agrément de niveau Technicien;
- compte **cinq institutions agréées** qui offrent le programme : l'Université du Cap-Breton (Nouvelle-Écosse), le Collège de l'Arctique au Nunavut, le Nicola Valley Institute of Technology (Colombie-Britannique), le Collège Aurora (Territoires du Nord-Ouest) et le Collège universitaire Algoma (Ontario).

CANDO a participé à de nombreuses **consultations fédérales et provinciales** portant sur le développement économique autochtone, telles le PDEC, les tables rondes autochtones, le RCDEC, la Planification communautaire globale des Premières Nations et des Inuits, les politiques d'économie sociale.

CANDO a tenu **11 conférences nationales annuelles** sur le développement économique autochtone.

Le projet des livrets-guides de CANDO produira **16 livrets** qui seront des outils et ressources pour orienter les agents de développement économique dans divers domaines. Les livrets en préparation reflètent les exigences curriculaires de 15 des compétences dans le programme d'agrément des agents de développement économique autochtones - niveau Technicien, parce qu'elles ont été reconnues par les ADÉ comme des éléments-clés de leur travail.

Le projet de CANDO, **Technologie pour la capacité économique**, a donné du matériel informatique, des logiciels et de la formation à 406 ADÉ de l'Ouest canadien. Cela leur a fourni des outils pour travailler plus efficacement et répondre aux exigences de leur emploi, tout en rendant possible un réseau Internet des ADÉ.

CANDO a terminé le projet **Brancher les agents de développement économique autochtones**, qui permet de fournir aux membres des services de courriel et de partage de fichiers sur connexion Internet à bande passante étroite.

CANDO a réussi à attirer et retenir les **services bénévoles** d'éducateurs talentueux et dévoués dans le domaine du développement économique autochtone (Comité permanent sur l'éducation et la recherche); ainsi que la participation des membres du conseil d'administration de CANDO représentant les ADÉ de leur région et qui sont le fer de lance du développement économique autochtone.

CANDO publie le *Journal of Aboriginal Economic Development* qui est le seul périodique canadien consacré à l'étude du développement économique autochtone.

CANDO a réussi à établir des **partenariats externes avec des entreprises canadiennes** dans une multitude de secteurs, y compris la Banque Royale du Canada, la Banque Scotia, Xerox, TransCanada, l'Association canadienne de développement économique, Peace Hills Trust, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, l'Initiative conjointe de développement économique, Duke Energy, Meyers, Norris & Penny, l'Aboriginal Financial Officers Association of Canada, les Services autochtones de SACO, Donna Cona, la Banque des Premières Nations du Canada, la société Grant Thornton, l'Association nationale des sociétés autochtones de financement et KPMG.

CANDO a réussi à former des **partenariats avec un certain nombre d'établissements d'enseignement postsecondaire**, y compris l'Université du Nouveau-Brunswick, le Nicola Valley Institute of Technology, l'Université du Cap-Breton, le Collège de l'Arctique au Nunavut, l'Université Athabasca, l'Université Simon Fraser, l'Université de la Saskatchewan, la First Nations University of Canada, l'Université Trent, l'Université de l'Alberta, l'Université du Manitoba, l'Université Dalhousie, le Collège Aurora, le Collège universitaire Algoma, le Saskatchewan Indian Institute of Technologies et l'Université Concordia.

CANDO a revu, corrigé et mis à jour toutes ses **politiques de gouvernance**, et les a fait approuver par les membres de CANDO au cours de ses assemblées générales.

PLAN DE TRAVAIL 2005 – 2008 DE CANDO - STRATÉGIES ET PLANS D'ACTION

DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

CONTEXTE	CANDO s'efforcera d'être un leader parmi les organismes nationaux avec la capacité de se consacrer au renforcement des économies autochtones.
PRINCIPES	CANDO continuera de communiquer avec tous les intervenants. CANDO alliera les connaissances traditionnelles et contemporaines dans le développement organisationnel. CANDO continuera d'établir et de bâtir des partenariats avantageux pour l'organisation. CANDO continuera d'être transparent, responsable et respectueux de tous les intervenants.

PLANS D'ACTION

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
Élaborer et mettre en oeuvre une nouvelle approche pour augmenter et améliorer les avantages pour les membres existants et les nouveaux membres	Augmenter les services en élargissant le site Web, les journaux, les livrets-guides, les bulletins (<i>N-Side, (e) Side, C-Side</i>). Présenter de nouveaux avantages aux membres. Inclure des exemples de réussite dans les secteurs – modèles. Partager l'information sur les projets et d'autres renseignements.	A1 – A3 En cours	Bureau de CANDO		Augmentation du nombre de membres Nouveaux avantages pour les membres Exemples de réussite des membres Demander aux membres ce dont ils ont besoin Améliorer le babillard électronique, le clavardage, les avantages pour les membres

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
Revoir tous les comités pertinents de CANDO	Préciser le cadre de référence pour tous les comités de CANDO, y compris les rôles et responsabilités, les protocoles, les processus et les mécanismes de communication. Utiliser et retenir l'expérience des ressources humaines pour le plus grand bénéfice de tous.	6 mois – A1 En cours	CANDO Bureau		Cadre de référence en place Révision de tous les comités et structures Liste et utilisation de l'expérience des ressources
Déménager le bureau et/ou siège social sur une réserve. Tenir les réunions du Conseil et les conférences dans des communautés autochtones lorsque c'est possible. Acheter des fournitures / services d'entreprises autochtones lorsque c'est possible.	Déménager le siège social sur une réserve Utiliser les services de commerces et d'organismes autochtones	A1 – A2 A1, A2, A3 En cours A1, A2, A3	Bureau de CANDO - voir les options possibles Bureau de CANDO		Présentation des options Déménagement du siège social sur une réserve Fourniture de services par des entreprises autochtones Plus de contrats avec des entreprises autochtones

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	Coût	MESURE
Planification des ressources humaines	Élaborer une stratégie de recrutement et conservation du personnel autochtone	A1	Bureau de CANDO En cours		Maintenir et augmenter l'emploi de personnel autochtone
	Revoir et améliorer le programme d'avantages sociaux	A2	Directeur Conseil		Mettre en oeuvre un programme adéquat d'avantages sociaux
	Revoir et mettre à jour l'organigramme chaque année	A1, A2, A3	Directeur Conseil		Revoir et actualiser les descriptions de tâches, les politiques et procédures des ressources humaines (p. ex. rôles et responsabilités)
	Perfectionnement du personnel et des membres du Conseil d'administration	A1 En cours	Personnel Directeur Conseil		Perfectionnement du personnel (formation, réflexion). Plans de formation réalisés
	Concevoir un programme de récompenses et reconnaissance	A2 En cours	Personnel Directeur Conseil		Présentation de récompenses et reconnaissance pour le Conseil, le personnel et les bénévoles

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
Étendre les programmes et services	Maintenir les programmes actuels (selon les besoins des communautés et des ADÉ) et explorer de nouveaux programmes et services (jeunesse et mentorat)	A1 – A3	Bureau de CANDO		Maintenir et élargir les programmes actuels. Introduire de nouveaux programmes
	Travailler avec les personnes inscrites présentement pour augmenter le nombre des diplômés en développement économique communautaire (DÉC)	A1, A2, A3	Bureau de CANDO		Augmentation des nombres
	Augmenter les inscriptions en DÉC par le recrutement d'étudiants et des partenariats avec des établissements postsecondaires, y compris des établissements post-secondaires francophones	A1, A2, A3	Bureau de CANDO		Communication avec les candidats actuels et inactifs
	Améliorer les possibilités d'apprentissage	A2	Bureau de CANDO		Offrir au moins 3 ateliers régionaux de formation durant A2
	Augmenter le nombre d'établissements	A3	Bureau de CANDO		Agréer un nouveau programme chaque année

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	Coût	MESURE
Étendre les programmes et services (suite)	postsecondaires agréés pour offrir le programme de DÉC				
	Miser sur les possibilités de programmes de recherche, y compris au niveau international	A2	Bureau de CANDO		Augmentation des fonds de recherche, débouchés intéressants pour les membres de CANDO
	Offrir des occasions de réseautage aux membres	A2, A3	Bureau de CANDO		Babillards électroniques avec des outils accessibles aux membres sur le Web
	Travailler en collaboration avec des organisations et associations similaires	A1, A2, A3	Bureau de CANDO		Collaboration avec les organismes autochtones nationaux Signature d'accords d'articulation
	Formuler un accord d'articulation couvrant la plupart des compétences du niveau Technicien	A2	Bureau de CANDO		Augmenter les profits des ateliers. Faire une liste des ateliers
	Offrir des ateliers et de la formation à profit	A2, A3	Bureau de CANDO		

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
Améliorer la conférence annuelle	Augmenter la participation. Avoir des conférenciers et des sujets pertinents	A1, A2, A3	Comité de la conférence		Des conférences plus enrichissantes
	Suite de réception commanditée par des entreprises				Garder les commanditaires actuels et en obtenir de nouveaux
	Augmenter la participation des commanditaires et intervenants				Engager le processus en avril chaque année
	Revoir et améliorer la coordination et la logistique de la conférence (thème, logo, ordre du jour, inscription, dépliants de préinscription pour intéresser les participants éventuels)	Engager le processus en février 2005	Comité de la conférence		Achèvement plus hâtif de l'ordre du jour et des thèmes. Le dépliant est envoyé en mars 2005 et le nombre de préinscriptions augmente
	Améliorer le programme de récompenses. Présenter ou examiner la pertinence de nouveaux prix	Engager le processus en avril 2005	Comité de la conférence Conseil		Chaque membre du Conseil soumet 2 nominations avant juillet de chaque année
Augmenter la participation et améliorer l'organisation de l'AGA. Favoriser un déroulement		D'ici octobre 2005	Directeur Conseil		Une meilleure participation et plus d'unité lors de l'AGA. Rapport annuel

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
Poursuivre et améliorer la conférence annuelle (suite)	<p>plus professionnel de l'AGA</p> <p>Considérer avoir un président indépendant pour l'AGA</p> <p>Traduction bilingue du rapport annuel</p> <p>Discussion préliminaire au Conseil pour bien préparer l'AGA, en personne ou par conférence téléphonique</p>	<p>Avant octobre</p> <p>Septembre</p>	<p>Personnel Directeur Conseil</p> <p>Directeur Conseil</p>		<p>préliminaire remis au Conseil avant la conférence téléphonique de septembre</p> <p>Disponible pour l'AGA</p> <p>Conseil unifié et bien préparé pour l'AGA</p>
Assurer une plus grande présence et meilleure visibilité de CANDO dans les communautés	<p>Visibilité de CANDO au niveau des communautés</p> <p>Visites des conseillers pédagogiques</p>	<p>A1</p> <p>En cours</p>	<p>Personnel Directeur Conseil</p>		<p>Plus grande présence de CANDO dans les communautés</p>

COMMUNICATION

CONTEXTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CANDO, en tant qu'organisation nationale, communiquera avec les intervenants pour assurer l'application de ses programmes et services.
PRINCIPES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CANDO considère la communication avec ses membres comme sa priorité. ▪ CANDO formulera une stratégie de communication efficace. ▪ CANDO continuera de créer et bâtir des partenariats avec les intervenants pertinents. ▪ CANDO répondra aux besoins de ses membres en appliquant la norme de service ISO 9000. ▪ CANDO continuera d'être un organisme progressiste et professionnel. ▪ CANDO continuera de maintenir et d'améliorer la perception qu'en ont les intervenants.

PLANS D'ACTION

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
Rafraîchir l'image publique	<p>Élaborer et mettre en oeuvre un plan de marketing</p> <p>Formuler une nouvelle stratégie de positionnement de marque pour CANDO</p> <p>Trouver des fonds pour engager un spécialiste du marketing</p>	A1 En cours	Bureau de CANDO Approbation du Conseil		Plan de marketing rédigé et mis en oeuvre
Flux d'information externe, y compris le bilinguisme	Augmenter et améliorer les mécanismes et médias appropriés	Immédiat jusqu'à A3	Directeur Personnel Conseil		4 numéros - <i>N-side News</i> 11 numéros – (<i>e</i>) <i>Side News</i> Journal publié aux 9 mois Site Web maintenu et mis à jour

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
Flux d'information externe, y compris le bilinguisme (suite)	<p>Trouver du financement</p> <p>Élaborer, appliquer et communiquer les politiques pertinentes nécessaires.</p> <p>Formuler des exposés de position sur les politiques, initiatives et programmes gouvernementaux.</p>	<p>A2, A3</p> <p>A3</p>	<p>Bureau de CANDO</p> <p>Bureau de CANDO</p>		<p>mensuellement. Embauche du personnel nécessaire.</p> <p>Politiques et procédures affichées sur le site Web dans la section élargie « Outils et ressources pour les ADÉ »</p> <p>Exposés de position affichés sur le site Web</p>
Améliorer les communications internes	Clarifier les rôles et responsabilités	Immédiat jusqu'à A3	Personnel Directeur Comités Exécutif Conseil		Amélioration du rapport du directeur, sur la base des résultats mesurés par rapport au Plan de travail
Documenter l'historique de CANDO	Compiler les données historiques, incluant les rapports annuels, les conférences, les listes de membres, des membres du Conseil d'administration et du personnel, et d'autres renseignements.	A1	Personnel de CANDO		Données historiques compilées

DURABILITÉ

CONTEXTE	CANDO travaillera à devenir un organisme autosuffisant.
PRINCIPES	CANDO aura des politiques et procédures qui appuient la durabilité.

PLANS D'ACTION

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
Améliorer les procédures et processus de gouvernance.	Étudier, réviser et mettre en oeuvre des politiques et procédures sur une base annuelle.	A1 En cours	Directeur Conseil		Travailler à atteindre les normes ISO grâce à l'application de politiques et procédures qui respectent ou surpassent ces normes
	Revoir et mettre à jour les règlements à tous les trois ans.	A1 A3 En cours	Directeur Conseil Membres		Approbation par les membres des règlements révisés lors de l'AGA
	Revoir le Plan de travail de CANDO chaque année.	A1 A2 A3	Personnel Directeur Conseil		Revue et mise à jour par le personnel. Approbation du Conseil
	Produire un Plan de travail révisé aux 3 ans.	A3	Directeur Conseil		Approbation du Conseil
	Formation offerte aux membres du Conseil d'administration.	A1, A2, A3	Conseil		Une réunion annuelle en personne avec au moins un jour pour le perfectionnement du Conseil / travail en équipe.

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
Stabilité financière	Augmenter les sources de revenus	A1, A2, A3	Bureau de CANDO Conseil		Augmenter les réserves financières d'au moins 5 % par année Transformer le Centre de ressources en centre profitable Améliorer la coordination de la conférence / planification – profits annuels
	Opérationnaliser le NIEEF	A2	Directeur Membres du Conseil		Augmenter les fonds et réaliser une campagne de levée de fonds
	Augmenter les frais d'adhésion Augmenter les frais pour le processus d'agrément	A1 En cours	Tous		Basés sur des avantages améliorés pour les membres Nombre accru de membres Allocation des cotisations à des activités autosuffisantes comme les cotisations des participants aux

QUOI	COMMENT	QUAND	QUI	COÛT	MESURE
					conférences
Stabilité financière (suite)	Administrer les programmes gouvernementaux pour « ADÉ » sur une base de paiement à l'acte.	A2, A3	Personnel Directeur Conseil		Nouveau tarif pour les contrats de service
	Commercialiser <i>N-Side</i> et <i>E-Side</i> comme activité génératrice de recettes	A1, A2, A3	Personnel Directeur		Augmentation des revenus de publicité
	Définir et mettre en marché l'expertise de CANDO	A2, A3	Personnel		Nouveau tarif pour les contrats de service