

Sigles et abréviations

AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada (Ministère)
CEDD	Commissaire à l'environnement et au développement durable
DDD	Division du développement durable
Éd.	Edition
GTNSDD	Groupe de travail national sur la stratégie du développement durable
Op. cit.	<i>Opere citato</i> (déjà cité)
P.	Page
S.	Suivant
SDD	Stratégie de développement durable
Vol.	Volume

Table des Matières

Introduction	1
I. L'organisation d'accueil	3
I.1 Le ministère des Affaires Indiennes et du Nord Canada (AINC)	3
I.1.1 La vision d'AINC	3
I.1.2 Sa mission	3
I.2 La division du développement durable : sa mission	4
I.3 Le climat du stage	6
II. Le mandat	7
III. Le contexte : le développement durable au Canada	8
IV. Le livrable	10
IV.1 Le cadre méthodologique	10
IV.1.1 Notion de recherche-action	11
IV.1.2 Application de la recherche-action : les acteurs	12
IV.1.2.1 Les personnes ressources	12
IV.1.2.2 Les employés	13
IV.2. Mise en œuvre	13
IV.2.1 Les objectifs	14
IV.2.2 Méthodologie	14
IV.2.3 Résultats	15
V. Les leçons à tirer de l'utilisation de la recherche-action	16
Conclusion	17
Bibliographie	18
ANNEXE	19

Introduction

Dernière activité complétant ma maîtrise en administration publique, mon stage au sein de la Division du développement durable (DDD) du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) a porté sur le thème du développement durable. Le développement durable se définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »¹. Le présent rapport sera le reflet des influences au sein de cette division. La mise en place d'outils capable de lui permettre d'atteindre son objectif de faire passer la question du développement durable dans les actions quotidiennes d'AINC, se conformant aux différentes stratégies de développement durable adoptées par le ministère depuis 1997, a nécessité la réalisation progressive d'un certain nombre d'initiatives. Ces dernières favorisent la prise en compte du développement durable dans tous les aspects des activités ministérielles. Ces initiatives m'ont donné l'opportunité d'y contribuer. Ma contribution s'est faite à plusieurs niveaux (respectant le vœu de dynamisme souhaité par les membres de la division). Cependant ce rapport ne portera que sur une seule des activités tenues, car les prescriptions (notamment le nombre de pages) liées à sa rédaction ne me permettent pas de m'attarder sur toutes les activités qui, d'une façon ou d'une autre, ont façonné ma vue sur le contenu de la mission du développement durable.

L'activité qui fera l'objet de ce rapport est en lien avec les expériences précédentes du ministère quant à l'élaboration, la mise en œuvre et les leçons de différentes stratégies². En effet, à l'aube d'une nouvelle stratégie devant être élaborée suivant de nouvelles consignes fédérales, la DDD de AINC a jugé utile de tirer toutes les leçons du passé afin d'éviter autant que faire se peut les écueils du passé. Et cette mission m'a été confiée, ce qui représentait à la fois un défi et une véritable opportunité d'apprendre sur la politique de développement durable du ministère, et surtout de s'en imprégner.

Pour accomplir cette mission, j'ai jugé utile de me servir de la recherche-action des méthodes de recherche qui se démarquent de la démarche scientifique traditionnelle qui voit le chercheur recueillir ses données dans son monde avant de procéder à son analyse et finalement de le soumettre aux responsables qui décideraient des mesures à prendre. La

¹ Définition donnée par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement ou Commission Brundtland (du nom de sa présidente Gro Harlem Brundtland) dans son rapport déposé en 1987.

² De 1997 à 2007, AINC a adopté 4 stratégies de développement durable, la quatrième est en cours de mise en œuvre.

naissance de la recherche-action répondait justement à une volonté de convertir les chercheurs en « acteurs du changement »³.

Cette méthode m'a permis d'aborder cette mission avec une façon pratique de procéder et surtout en m'armant d'un des outils académiques disponibles et pouvant aider un stagiaire à prendre possession des connaissances tant du sujet d'étude que de l'environnement qui l'entoure. Cet outil fera l'objet de la troisième partie de ce rapport, après être passé par le contexte organisationnel (Partie I) et le mandat (Partie II). Elle sera suivie de la présentation des résultats (Partie IV) de l'utilisation efficace de la recherche-action sur pour accomplir le mandat qui m'est confié ; les recommandations (Partie V) feront l'objet de la dernière partie du rapport.

³ Goyette, G. et LESSARD-HÉBERT, Michelle, *La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Presses de l'Université du Québec, 1987, p.6.

I. L'organisation d'accueil

Je tenterai de présenter le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada, de par sa vision et de sa mission. Ce qui me conduira à aborder ensuite la division du développement du développement durable au sein de laquelle le stage s'est déroulé, et je finirai par décrire le climat entourant le stage.

I.1 Le ministère des Affaires Indiennes et du Nord Canada (AINC)

Au delà de sa mission première de participer « à la prestation de programmes et de services destinés aux Autochtones et aux résidents du Nord », le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada a fait de l'amélioration des conditions de vie des populations concernées une priorité, et cela se perçoit dans sa vision et dans sa mission.

I.1.1 La vision d'AINC

Les populations dont il a mission de servir sont animées par une volonté affichée de conserver un mode de vie hérité de plusieurs siècles d'histoire et fondamentalement enraciné dans leur culture. Cela a pour conséquence d'amener AINC à se conformer pour ce qui est de sa vision à celle des peuples autochtones en voulant contribuer à rendre les autochtones et les résidents du Nord « sécuritaires, autosuffisantes et prospères »⁴. L'objectif final étant de donner plus d'autonomie et de leur assurer la capacité de s'autogérer, tout en prenant part au développement du Canada, AINC tente par divers moyens de trouver des ententes avec les différentes collectivités autochtones et du Nord. Cette vision laisse paraître l'espoir, pour les peuples autochtones, d'envisager une véritable autonomie, comme ils l'ont réclamée dans les nombreux discussions et échanges avec le gouvernement fédéral

I.1.2 Sa mission

Le ministère essaie de traduire, dans différentes actions, sa vision en procédant par offre de services déjà disponibles ailleurs au Canada aux collectivités autochtones et aux résidents du Nord. Pour ce faire, il contribue à l'amélioration de leur bien être social et économique en élaborant et en mettant sur pied certains programmes tel que la stratégie d'emploi 50% qui a pour objectif que plus de la moitié de ses effectifs soient constitués, à termes, d'employés d'autochtones ; par l'établissement des collectivités saines et plus durables et la participation

⁴ Site intranet, <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/index-fra.asp>

au développement politique, social et économique du Canada, dans l'intérêt de tous les Canadiens.

Les responsabilités du ministère ne découlent pas toutes d'un simple choix ministériel ou même gouvernemental. En effet, ses responsabilités sont le reflet et le résultat de plusieurs années d'histoire, de lutte, de reconnaissance de droits, soit par traités, suite à des négociations directes, soit par loi sur décision unilatérale du gouvernement fédérale, et même parfois de jurisprudences⁵. Ces différentes sources de responsabilités finissent par transformer le mode d'action d'AINC qui se sent obligé d'agir selon un certain nombre de contraintes auxquelles il est soumis. Tel est le cas de l'obligation de consultations avec les peuples autochtones qui font partie des pratiques avec les peuples autochtones.

L'organigramme d'AINC présente différentes directions avec diverses attaches à travers tout le pays. Bien que la majorité des employés du ministère travaille dans la région de la Capitale nationale (comme la plupart des autres ministères), d'autres employés sont repartis à travers 10 bureaux régionaux : Québec, Nunavut, Ontario, Territoires du Nord Ouest, Yukon, Colombie Britannique, Alberta, Saskatchewan, Atlantique, Manitoba.

I.2 La division du développement durable : sa mission

La division du développement durable (DDD) fait partie de la Direction générale des ressources naturelles et de l'environnement de l'Organisation des Affaires du Nord (OAN) située au sein de l'administration centrale. Elle relève directement de la Direction de l'environnement et des ressources renouvelables.

Mise sur pied en 2001, sa création était la réponse d'AINC à une critique du Commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) qui mettait en doute la capacité d'AINC à « gérer et (à) mettre en œuvre sa SDD et d'en faire rapport »⁶. C'est donc le résultat d'une réaction à un manque d'efficacité dans la recherche d'un objectif spécifique : celui de faire en sorte que la stratégie de développement durable (SDD) soit un simple outil permettant à AINC de se conformer à la l'obligation légale de disposer d'une stratégie.

⁵ Tel est le cas dans l'affaire *Haida et Taku River* (2004) dans laquelle la Cour estime que les différents gouvernements fédéral et provinciaux ont l'obligation de consultation.

⁶ <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/pubs/sds/sds-fra.pdf>

Cela explique en partie la mission de la DDD qui est de coordonner, la gestion, les rapports et la sensibilisation au développement durable aussi bien qu'à la SDD du ministère. Elle a aussi pour mandat de « voir à la gestion et au renouvellement de la Stratégie, d'accroître la sensibilisation à l'égard du concept du développement durable et de travailler de concert avec tous les secteurs et les bureaux régionaux afin d'intégrer la notion de durabilité à la planification, aux politiques, aux programmes et aux activités ». Ce mandat l'amène à entreprendre régulièrement des recherches et des initiatives pour assurer à AINC une élaboration et une mise en œuvre de SDD efficaces, efficaces à deux titres : d'abord par le contenu de la stratégie en initiant des objectifs et cibles pouvant réellement contribuer au développement durable, et ensuite en trouvant le moyen le plus efficace de sensibiliser les employés du ministère, y compris les cadres de l'organisation.

En somme, bien que située au sein de l'Organisation des Affaires du Nord, la DDD voit à l'application des stratégies de développement au sein de tout le ministère. Par ailleurs, à travers certaines initiatives telles que les symposiums de réflexion stratégique, elle essaie de coordonner les efforts de tous les ministères fédéraux afin d'élaborer « une approche intégrée et harmonisée de l'établissement des relations interministérielles et à établir des partenariats régionaux axés sur les processus et les procédures nécessaires au développement communautaire durable »⁷ dans le but d'éviter que les programmes fédéraux se nuisent les uns les autres, vu la grande diversité des programmes et projets. Cela démontre sa volonté de faire jouer un rôle de leadership au MAINC au sein du gouvernement fédéral, pour ce qui est notamment du Nord du pays. En créant un dialogue entre les différents ministères et programmes, elle démontre que les efforts gouvernementaux peuvent être plus efficacement mis au service des personnes bénéficiaires, et qu'elle est à même de mener une telle réflexion en faveur des peuples autochtones et du Nord. Par ailleurs, cet effort de coordination passe par le biais d'activités de sensibilisation, ce qui requiert une stratégie de communication efficace pour la DDD. Cela expliquera d'ailleurs le choix de l'outil méthodologique utilisé pour compléter mon mandat⁸.

Ainsi, comme on peut le constater, le rôle de la DDD est lié à la communication par le fait même qu'elle se doit de trouver le moyen de sensibiliser les employés du ministère à la question de l'adhésion aux principes du développement durable. Elle se charge également de

⁷ Symposium de réflexion stratégique, Vancouver, Octobre 2008, p. 3.

⁸ Voir Partie IV

l'aspect coordination dans la mise en œuvre de la stratégie de développement durable. Cela requiert également assez d'énergie communicationnelle de servir de lien entre différents ministères fédéraux pour améliorer les services aux populations concernées, en l'occurrence les populations autochtones et du Nord. Cela dit, quel peut être le climat pour un stagiaire à la recherche de défis ?

I.3 Le climat du stage

La division du développement durable (DDD) d'AINC est une petite équipe constituée de quatre personnes (y compris le stagiaire). Cependant, sa détermination à porter le message du développement durable à tout le ministère n'est nullement entamée. Bien au contraire, cette volonté et cette détermination créent un climat où l'ingéniosité amène les membres à être créatifs dans un environnement généralement bureaucratique. En somme, les conditions d'un climat favorable à tout stagiaire désireux de s'imprégner des réalités du milieu du travail étaient réunies. Par ailleurs, la disponibilité des membres les plus expérimentés constitue un atout indéniable. Cela explique notamment la raison pour laquelle j'ai été impliqués dans de nombreux projets et initiatives en un court laps de temps.

II. Le mandat

En plus d'effectuer des recherches sur le sujet du développement durable, le mandat consistait à produire un rapport sur les stratégies de développement durable élaborées et mises en œuvre par AINC depuis 1997 et de relever les leçons apprises de ces expériences. Il était par ailleurs demandé, durant le stage :

- d'appuyer les analystes dans l'élaboration d'outils et de processus pour faciliter la prise en considération du développement durable lors de la prise de décisions, dans l'élaboration des politiques et de la gestion des programmes et des opérations dans le ministère ;
- d'effectuer de la recherche sur les pratiques exemplaires en développement durable ;
- de planifier, organiser et coordonner la tenue d'événements spéciaux pour les groupes de travail que coordonne l'équipe ;
- de participer à la préparation de présentations et de matériel explicatif à l'intention de l'équipe et de la haute gestion ;
- de participer à la réalisation de nouveaux projets à but promotionnel ;
- de gérer le site intranet de la division du développement durable ;
- de faire la présentation des résultats de recherches devant un groupe de travail ;
- de rédiger des rapports sur les activités menées par la division.
- de préparer ou corriger de la correspondance ;

Toutes ces tâches s'inscrivaient dans la logique de la division qui doit poursuivre deux objectifs : le premier est celui de continuer à coordonner la mise en œuvre de la stratégie de développement durable 2007-2010 (SDD IV), et le second étant de préparer l'entrée dans la nouvelle ère du développement durable au Canada, avec la préparation de la toute première stratégie fédérale du développement durable (SFDD). Cette dernière est le résultat de l'adoption de la loi C-474 en 2008. Ainsi, la division s'est donné mission de faire en sorte qu'AINC occupe une position privilégiée sur le plan national. De ce fait, éviter les écueils du passé constitue pour elle une façon de bien préparer la prochaine stratégie tout en ayant en vue le fait que celle-ci sera élaborée dans un contexte différent des précédentes, car conçue selon des balises fédérales.

III. Le contexte : le développement durable au Canada

De la Conférence de Stockholm en 1972 (Sommet sur l'homme et l'environnement) à la Conférence de Rio (Sommet de la Terre) vingt ans plus tard, soit en 1992, la société civile a pris conscience de l'impact du mode de vie de l'homme sur l'environnement global et le consensus s'est fait sur la nécessité d'agir afin, dans un premier temps de ralentir la dégradation de l'environnement, et ensuite d'agir en pensant aux générations futures. La déclaration finale du Sommet de la Terre (Rio) insistait sur la nécessité d'une action concertée afin d'atteindre les objectifs du développement durable, objectifs généralement regroupés sous le titre d'ACTION 21⁹. Cette volonté sur le plan international devait trouver écho dans les politiques publiques des Etats.

Certains Etats ont voulu traduire cet engagement international dans leurs législations internes. Le Canada fait partie de ces Etats volontaires qui ont voulu réagir immédiatement et efficacement. Cela s'est concrétisé par l'adoption en 1995 de la définition du développement durable élaborée par la Commission des Nations Unies sur le développement, connue sous le nom de la commission Brundtland, du nom de sa présidente. Le Canada ne s'est pas contenté d'adopter une définition, mais il est passé à l'action en modifiant la loi sur le Vérificateur général qui initie une certaine volonté de se conformer aux principes du développement durable. Cette modification avait pour objet de créer un poste de Commissaire à l'environnement et au développement durable.

Dans la même suite, il fut demandé à chaque département ministériel de mettre sur pied une stratégie de développement durable qui devrait être mise à jour de façon triennale. Vingt huit (28) ministères et organismes, dont Affaires Indiennes et du Nord Canada (AINC), ont présenté leurs stratégies en 1997. Se conformant aux obligations légales, les mises à jour triennales ont été effectuées et AINC en est à sa quatrième stratégie de développement durable.

La prochaine stratégie sera bientôt élaborée selon les nouvelles consignes initiées par la loi C-474 qui institue une stratégie fédérale du développement durable. Cette dernière a le mérite d'inscrire les actions ministérielles dans une logique fédérale mieux coordonnée et mieux contrôlée. Ce qui aiderait à atteindre les objectifs de développement durable élaborés par le

⁹ Ou agenda 21, ce programme pour le 21^e siècle fait partie de la déclaration finale de Rio en 1992 et traite de questions liées à la santé, l'environnement, la gestion des ressources, etc.

Canada. C'est dans cette logique que chaque ministère a engagé une démarche afin de préparer cette nouvelle ère des stratégies de développement durable au Canada. AINC a initié un processus qui lui permette de mieux se préparer en ayant une bonne stratégie de communication en vue d'atteindre ses objectifs de sensibilisation à l'endroit de ses employés, et de coordination entre les différents ministères fédéraux. Cela entraîne la mise en branle d'un certain nombre d'activités, dont l'objectif reste de trouver les solutions les mieux adaptées à une mise en œuvre efficace de la future stratégie.

IV. Le livrable

Comme mentionné ci-dessus, j'ai contribué, durant ma période de stage, à de nombreux projets et initiatives¹⁰ entamés par la division du développement durable. Chacun d'eux renfermait sa particularité, mais tous se rejoignent sur l'objectif principal: sensibiliser les employés du ministère à l'application des principes du développement durable, et la coordination en vue de rendre plus efficaces les programmes fédéraux des différents ministères.

Dans cette partie, j'ai choisi de présenter un de ces livrables, qui renferme l'un des objectifs principaux du ministère, à savoir l'élaboration, le suivi des stratégies de développement durable. Mais avant d'élaborer sur ce livrable produit durant mon stage, il serait intéressant de décrire le cadre méthodologique utilisé pour accomplir cette mission. Il permettra au lecteur de saisir la logique dans laquelle s'inscrit ce rapport.

IV.1 Le cadre méthodologique

Pour comprendre la démarche menant au choix du cadre méthodologique, il convient avant tout, de se rappeler la mission de la division du développement durable au sein de laquelle mon stage a eu lieu. Comme mentionné ci-dessus, elle a pour rôle, entre autres, « d'accroître la sensibilisation à l'égard du concept du développement durable et de travailler de concert avec tous les secteurs et les bureaux régionaux afin d'intégrer la notion de durabilité à la planification, aux politiques, aux programmes et aux activités ». Ainsi, la mission de sensibilisation qui est la sienne l'invite à se servir d'un moyen efficace capable de l'aider à atteindre son objectif, celui de la communication qui n'est autre qu'« un procédé interactif d'échange d'informations entre des émetteurs et des récepteurs dans le but de signifier quelque chose »¹¹. Ce procédé d'échange peut s'avérer très efficace dans un cadre de recherche où l'interaction peut être le moyen le plus efficace d'atteindre l'objectif recherché, à savoir comprendre comment mettre sur pied un programme ou une politique efficace, tout en tirant les leçons des programmes précédents.

Par ailleurs, il est de plus en plus intéressant de constater qu'avec le nouveau management public, il est conseillé d'élaborer ou de procéder au changement organisationnel par la communication avec les différents sujets qui pourraient être touchés ou concernés par une

¹⁰ Quelques exemples : organisation de conférence et de symposium, mise sur pied d'un concours sur le développement durable, contribution à la stratégie de communication, etc.

¹¹ GORTNER, H. F., MAHLER, J., et BELL NICHOLSON, J., *La gestion des organisations publiques*, Presses de L'Université du Québec, 2003, p.182.

quelconque politique. Aussi faut-il ajouter que dans le cadre spécifique des stratégies de développement durable, la loi fait obligation de consulter les clients, les partenaires, etc.

Ainsi, les circonstances tendent à mettre en avant l'aspect échange entre les différentes parties dans un rapport de force ou de changement. Ce sont ces raisons qui expliquent le choix du cadre méthodologique pour le stage, en l'occurrence celui de la méthode de la recherche-action. Comment se définit-elle ? Quels sont les résultats attendus ?

IV.1.1 Notion de recherche-action

De sa source lewinienne (années 1950) jusqu'à aujourd'hui, la méthode de la recherche-action, que certains appellent méthode des « recherches de plein air » à cause de son ouverture dans sa méthode, peut se présenter sous différentes variantes. La recherche-action se définit « comme une modalité particulière de production de connaissances réalisée en partenariat entre chercheurs et acteurs, qui travaillent ensemble et effacent les barrières entre le statut de chercheur et celui d'acteur pour se confondre dans une démarche de recherche où il y a synchronie entre production et transfert des connaissances »¹².

Elle peut être considérée comme une méthode regroupant le chercheur et les acteurs (parties prenantes ou détenteurs d'enjeu) d'une situation, afin d'y trouver des solutions et de la rendre plus efficace ou y régler d'éventuels difficultés. Ainsi, le chercheur ne se contente pas d'accumuler une quantité d'informations recueillies par des expérimentations ou par la recherche documentaire. Il part du principe que tout n'est pas figé, que certaines informations peuvent être dynamiques et être en possession d'acteurs, et cela rejoint l'idée de Lewin qui considère que « les comportements des acteurs sont influencés non seulement par leur personnalité, mais aussi par leur environnement »¹³. Il s'avère donc que dans un environnement organisationnel où l'élaboration et la mise en œuvre de toute activité peut requérir la contribution de chacun de ses membres, il est intéressant d'associer les principaux concernés (clients, partenaires, etc.) dans les études initiales. Cela permettra, premièrement, de cerner tous les enjeux de la question, chacun détenant sa part de vérité qui peut notamment

¹² Juan-Luis KLEIN, « La Recherche-action en développement local : Possibilités et contraintes » ; dans Anadón, Marta (Editor). *La recherche participative : Multiples regards*, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 2007. p 32. <http://site.ebrary.com/lib/enap/Doc?id=10226183&ppg=44>

¹³ ANADÓN, Marta; SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2007). « La recherche-action dans certains pays anglo-saxons et latino-américains : une forme de recherche participative » ; dans Anadón, Marta (Editor). *La recherche participative : Multiples regards*, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, p 16. <http://site.ebrary.com/lib/enap/Doc?id=10226183&ppg=28>

contribuer au succès de la démarche entreprise, d'où son nom de « dialogue des savoirs »¹⁴ ; mais ensuite et surtout une adhésion de chacune des personnes concernées.

De plus, selon les dires de Juan Luis Klein, « la recherche-action est donc une façon de répondre aux besoins d'un acteur, mais elle est tout autant une modalité de production de connaissances valables sur le plan scientifique et pertinentes sur le plan social ». Ainsi, la recherche action, en plus de donner une certaine crédibilité, peut légitimer une étude, car elle suppose l'accord tacite de l'acteur. Cela peut être considéré comme un gage de participation à une quelconque sollicitation future car il faut avoir à l'esprit que si la recherche-action est bien menée, on peut combiner à la fois « la rigueur de la recherche du professionnel axée sur des faits combinée au savoir-faire et à l'expérience de première ligne des praticiens »¹⁵.

Ainsi définie, la recherche action se présentait comme l'outil adéquat à la mission qui m'était confiée, à savoir tirer toutes les leçons des stratégies afin d'élaborer la prochaine avec une plus grande probabilité d'adhésion des employés et cadres du ministère. Il s'agissait pour moi d'utiliser une approche participative en vue « d'établir un lien entre la recherche et l'action, entre la théorie et la pratique, entre la logique du chercheur et celle des praticiens »¹⁶ et qui puisse me permettre de confronter les objectifs de la division du développement durable avec la volonté et la motivation des employés du ministère vis-à-vis des initiatives proposées.

IV.1.2 Application de la recherche-action : les acteurs

Je distingue dans le cadre de ce rapport trois catégories d'acteurs. En effet, en plus des membres de la division du développement durable, j'ai échangé avec d'autres détenteurs d'enjeu afin de recueillir des éléments nécessaires à l'accomplissement du mandat. Il s'agit de personnes ressources et des employés du ministère.

IV.1.2.1. Les personnes ressources

Comment définit-on personnes ressources ? Il s'agit principalement d'anciens membres de la division du développement durable qui détiennent des informations précieuses sur l'historique

¹⁴ ANADON, M. « Quand la recherche participative devient action », dans Anadón, Marta (Editor). La recherche participative : Multiples regards, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 2007, p. 5

¹⁵ STOYKO, Peter et FANG, Yulin. A la recherche du savoir perdu, Guide pratique de gestion de la mémoire organisationnelle, Ecole de la Fonction publique du Canada, 2007, p. 44.

¹⁶ ANADON, M. « Quand la recherche participative devient action », *op.cit*, p. 3.
<http://site.ebrary.com/lib/enap/Doc?id=10226183&ppg=15>

de la division durable et notamment sur l'évolution des différentes stratégies, de leur élaboration jusqu'à leur mise en œuvre et qui occupent de nouvelles fonctions dans d'autres divisions. En plus de leur expérience en termes de stratégie de développement durable, ces personnes pourraient être des agents efficaces pour la mise en œuvre effective de la future stratégie de développement durable.

A ces anciens membres de la division du développement durable, certains membres du Groupe de travail national sur la stratégie du développement durable (GTNSDD), mis en place par AINC, font partie de cette catégorie de personnes ressources. Ils détiennent, avec leurs expériences au sein de ce groupe, des informations et un savoir utiles dans le but de proposer une alternative de qualité pour aborder la prochaine stratégie. Par ailleurs, ils pourraient avoir la possibilité d'influencer la politique ministérielle sur le développement durable.

Pour la cueillette de l'information auprès de ces personnes, j'ai procédé par des entrevues¹⁷. Ce choix se présentait comme la meilleure façon de recueillir des informations. Les entrevues ont l'avantage de faciliter l'interaction entre le chercheur et l'acteur dans la mesure où elle crée un environnement d'échanges qui donne la possibilité au premier d'affiner ses recherches. En effet, il est possible d'obtenir beaucoup plus d'informations à une entrevue, en approfondissant les questions durant l'entrevue que si l'on soumettait un simple questionnaire, et qui pourrait ne même pas être complété.

IV1.2.2 Les employés

La mission de la division étant de sensibiliser tous les employés à la question du développement durable, il va de soi que le dialogue des savoirs ne peut se faire sans leur participation. Ils ont été sollicités à diverses occasions afin de recueillir leurs sentiments sur la question du développement durable au sein du ministère.

IV.2. Mise en œuvre

Il s'agit ici de la mise en application de la méthode de recherche-action ci-dessus définie. Dans le cadre de ce rapport, une des méthodes de la recherche-action sera utilisée : l'enquête feed-back qui consiste en une enquête menée par le chercheur auprès d'un groupe cible parmi

¹⁷ Questionnaire des entrevues en annexe.

les acteurs, et ensuite les résultats de l'analyse sont retournés aux acteurs sous formes de rapport, d'entrevues¹⁸.

IV.2.1 Les objectifs

L'objectif principal de ce rapport était de faire un bilan des leçons apprises sur les stratégies passées. Il s'agissait en effet de jeter un regard sur les réalisations, les étapes passées et les leçons tirées quant aux expériences du passé. Ce qui aidera à préparer une stratégie mieux adaptée aux caractéristiques du milieu dans lequel elle sera appliquée, évitant autant que faire se peut les écueils du passé et contribuer de la meilleure des façons à la transmission d'un environnement sain et viable aux générations futures.

IV.2.2 Méthodologie

Tout d'abord, il s'agissait pour moi de prendre connaissance des différents documents régissant le ministère, la division du développement durable et voir la logique dans laquelle s'inscrivait le ministère dans sa volonté de contribuer au développement durable. Pour ce faire, la nécessité de procéder à la lecture de certains documents tels que la loi sur le Vérificateur général, le guide de l'écogouvernement, les quatre stratégies du développement durable, les rapports faits par le ministère de l'application de chacune de ces stratégies, les rapports du Commissaire à l'environnement et au développement durable (CESD) s'est faite ressentir. Tous ces documents m'ont été d'un apport de premier plan dans mon apprentissage du milieu organisationnel dans lequel agit la division.

Toutefois, les connaissances documentaires n'ont pas été les seules sources sur lesquelles je me suis fondé pour l'élaboration du rapport. En effet, des entrevues avec des personnes ressources m'ont non seulement permis de me conformer à la logique du « dialogue des savoirs », mais furent très utiles pour cerner aussi bien le contexte interne englobant chacune des stratégies, et ont surtout permis de comprendre certains non-dits sur l'histoire du développement durable au sein du ministère.

18 GOYETTE, Gabriel et LESSARD-HEBERT, Michelle. *La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 164.

IV.2.3 Résultats

Suite à la méthodologie déployée, j'ai été à même de fournir un rapport sur les leçons apprises des stratégies de développement durable du ministère. Ce rapport a essentiellement porté sur les éléments sur lesquelles une attention particulière était requise, il s'agit notamment des consultations, du suivi de la mise en œuvre, et de l'implication de la haute direction dans l'encouragement à la mise en œuvre des stratégies.

Quant à l'aspect feed-back, j'ai présenté les résultats de nos recherches au Groupe national de travail sur la stratégie de développement durable lors d'une conférence en avril 2009 qui tenait l'une de ses deux plénières annuelles. Il revient à ce groupe composé d'employés d'AINC de mener des réflexions sur la stratégie de développement durable, sur les moyens de la rendre plus efficace. Il constituait donc le lieu idéal pour la présentation des résultats des travaux sur les stratégies précédentes.

Ce fut une expérience très enrichissante. S'il est vrai que la disponibilité des documents sur les stratégies de développement durable a simplifié nos recherches, il faut ajouter que les entrevues avec les personnes ont été très utiles. Il apparaît évident que dans le contexte d'une stratégie ministérielle, il subsiste toujours des zones d'inconfort entourant aussi bien les personnes chargées de son élaboration que celles qui seront chargées de sa mise en œuvre effective. Il est donc important de faire la recherche sur certains sujets susceptibles de donner une vision holistique de la situation, en vue d'assurer une prise en compte effective de tous les enjeux rattachés au développement durable au sein du ministère. Cette façon de procéder requiert auprès du chercheur une certaine forme de recul dans l'accomplissement de sa mission. En effet, bien que l'entrevue soit un bon moyen de cueillette de l'information, elle peut également constituer, pour certains acteurs, l'opportunité de transmission d'un message personnel, sans véritable lien avec l'objectif du sujet de recherche. Il appartient donc au chercheur d'avoir le recul nécessaire dans le traitement de chacune des informations reçues en vue de distinguer les erreurs en vue de ne pas servir de courroie de transmission entre les différents détenteurs d'enjeu. C'est le cas notamment lorsqu'une personne tente de faire croire que seules ses idées pourraient aider à une réussite totale du projet. Il est toutefois intéressant de remarquer l'intérêt réel de chacun des intervenants à rechercher une application effective des mesures adoptées dans le cadre des stratégies de développement même s'il est aisé de voir que chacun aimerait que cela soit fait selon ses critères d'efficacité.

V. Les leçons à tirer de l'utilisation de la recherche-action

L'utilisation de la méthode de la recherche-action s'est avérée être judicieuse, et ce à plusieurs titres. En effet, elle m'aura permis de confronter pour la première fois un outil de recherche aux réalités du terrain. Toutefois, j'ai pu faire un certain nombre de constats qui pourraient aider à une prochaine étude : Bien qu'efficace, la méthode de la recherche-action ne doit s'utiliser que si un certain nombre de conditions sont réunies :

- Le temps imparti au chercheur constitue une condition importante dans le succès de l'application de la recherche. Le chercheur doit s'assurer qu'il dispose du temps nécessaire pour mener à bien les recherches ;
- L'identification des acteurs : ces derniers doivent être parfaitement déterminés afin de s'assurer de recueillir les informations auprès des bons partenaires ;
- S'assurer de faire la rétroaction afin que chaque acteur s'aperçoive de son apport et l'encourager à une prochaine étude. Il faut avouer que dans l'étude, tous les acteurs n'ont pas eu accès aux résultats. Dans des circonstances idéales, il serait approprié intéressant de mieux planifier les activités de la recherche-action.

Conclusion

Véritable expérience de vie et de travail, mon stage, au Ministère des Affaires Indiennes et du Nord Canada, aura été l'occasion de m'imprégner de plusieurs réalités : d'abord la réalité professionnelle mais surtout m'a donné l'occasion d'appliquer des connaissances théoriques apprises durant mon parcours académique. Ce fut la première opportunité pour moi d'appliquer un outil de recherche dans un cadre strictement professionnel.

L'approche participative dans le milieu organisationnel pourrait offrir un véritable complément dans la gestion de nos organisations. En effet, bien que décrite « la communication vers le bas est un mécanisme essentiel pour l'application des politiques de l'organisation »¹⁹. Cependant, on s'accorde pour dire qu'avant l'application de toute politique, l'élaboration de cette dernière nécessite un véritable travail de compréhension de la situation présente, et c'est à ce niveau que l'utilisation d'un outil comme l'approche participative pourrait s'avérer efficace. Cependant, il faut s'assurer que toutes les conditions liées au financement, au temps, soit réunies et par ailleurs que la rétroaction en fin de recherche soit assurée.

Cet outil mérite d'être utilisé fréquemment afin, non seulement d'assurer la qualité des résultats d'une étude, mais surtout assurer une certaine adhésion, aux changements qui en découlent, des acteurs suite à la publication des résultats.

¹⁹ Gortner, et autres, op.cit, p. 196.

Bibliographie

- ANADÓN, Marta; SAVOIE-ZAJC, Lorraine (2007). «La recherche-action dans certains pays anglo-saxons et latino-américains : une forme de recherche participative ». Dans Anadón, Marta (Editor). *La recherche participative : Multiples regards*, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 238p.
- GORTNER, Harold F.; MAHLER, Julianne; NICHOLSON, Jeanne Bell (2003). *La Gestion des organisations publiques*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 587p.
- GOYETTE, Gabriel et LESSARD-HEBERT, Michelle (1987). *La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Presses de l'Université du Québec, 184p.
- KLEIN, Juan-Luis (2007). «La Recherche-action en développement local : Possibilités et contraintes » ; dans Anadón, Marta (Editor). *La recherche participative : Multiples regards*, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 238p.
- LE MOIGNE, Jean-Louis (1977), dans FORGET, André et Stéphane Arseneault (2007). «Les méthodes de recherches et d'intervention en milieu organisationnel », notes de cours, module 2, ENP-7304, Automne, ENAP.
- MINTZBERG, Henry (2006). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris, Editions d'Organisation, 2e éd., 703p.
- Rapports du Commissaire à l'environnement et au développement durable sur les stratégies du développement durables d'AINC, Bureau du Vérificateur general du Canada, http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/sds_lpf_f_20314.htmlv (14 août 2009)
- ROUSSEAU, Alain ; MARTEL, Jean-Marc (1996). *La décision Participative : une démarche pour gérer efficacement les conflits environnementaux*, Université Laval, 35p.
- SEBILLOTTE, Michel (2007). « Quand la recherche participative interpelle le chercheur ». Dans Anadón, Marta (Editor). *La recherche participative : Multiples regards*, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 238p.
- STOYKO, Peter ; FANG, Yulin (2007). *A la recherche du savoir perdu : guide pratique de gestion de la mémoire organisationnel*. Ecole de la Fonction publique du Canada, 60p.
- Stratégies de développement durable du Ministère des Affaires Indiennes et du Nord Canada et rapports d'étapes, <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/doc-fra.asp> (14 août 2009).
- TREMBLAY, M. ; CHÊNEVERT, Denis ; SIMARD, Gilles ; LAPALME, Marie-Eve ; DOUCET, Olivier. (2005). « Agir sur les leviers organisations pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratique de GRH et l'organisation du travail », Gestion, vol. 30, n°2, 69-78.

ANNEXE

Questionnaire en vue d'entrevues auprès de personnes sources

Questionnaire²⁰

A. Contexte

- Quel était votre rôle lorsque vous étiez à la division du développement durable ?
- Avec le recul, que retenez-vous du processus d'élaboration, de mise en œuvre et du reportage de la stratégie sur laquelle vous avez travaillé, que vous avez élaborée ?
- Qu'auriez vous fait différemment ? en somme, quel conseil à la division du développement durable (DDD) pour la prochaine stratégie ?
- Que pensez-vous de la dernière stratégie de développement durable ?

B. Mode d'élaboration des stratégies

- Sur quel aspect de la stratégie du développement durable (SDD), vous vous seriez concentré s'il vous était demandé d'élaborer la prochaine stratégie du ministère ? comment vous vous y prendriez ?
- Que pensez-vous du groupe de travail sur la SDS ? est-il efficace ? comment améliorer son rendement ?
- Que pensez-vous des consultations ? devrait-on les ramener ou tout simplement trouvez une autre façon d'avoir la participation des autochtones au processus d'élaboration ?
- Pouvez-vous me parler des consultations ? quels ont été les participants qui avaient été consultés (3 & 4) ? pensez vous que c'était suffisant ? comment se sont préparées les consultations ? étaient-ce des consultations publiques ou par petits groupes de représentants ? comment ont-ils été convaincus de participer à ces consultations ? comment s'est fait le choix des objectifs à atteindre ? les participants ont-ils eu de la rétroaction suite aux résultats des consultations ? étaient-ils satisfaits des résultats (les avis retenus pour l'élaboration de la stratégie) ?
- Que pensez-vous du mode d'élaboration de la stratégie du développement durable ?

C. La division du développement durable

- Que pensez-vous de son rôle dans l'élaboration, la mise en œuvre et de la vérification des résultats de la SDD ?

D. Le rapportage des résultats

- Quelle est votre appréciation du suivi des SDD ?
- Dans l'idéal, que faut-il faire pour l'atteinte des objectifs de la SDD ?

²⁰ Ce questionnaire a servi de cadre, nous avons profité de la flexibilité qu'offre ce type d'exercice.

- Comment recevez-vous les commentaires du commissaire à l'environnement et au développement durable (CEDD) ?
- Selon quelle structure les résultats devaient-ils être recueillis ? A quelle structure devra-t-on confier le recueil des résultats ? aux régions ou aux secteurs ou aux deux ? quelle sera la méthode la plus efficace ?
- Pour le rapport final sur les résultats, les autochtones ont-ils la possibilité de donner leurs avis ? ressentent-ils une progression par rapport à ce qu'ils avaient soumis comme opinion pour l'élaboration ? ou est-ce que la situation s'est-elle un peu plus dégradée ? ou le contact est-il rompu après les consultations ?

E. Le futur de la SDD

- Quel impact pensez-vous que la nouvelle stratégie fédérale du développement durable aura ?