

TERMS OF REFERENCE
CAREERS IN INDIAN AND INUIT COMMUNITIES

E96.2
C38
c.I

TERMS OF REFERENCE

CAREERS IN INDIAN AND INUIT COMMUNITIES

Purpose

This paper provides an outline for a study to identify the nature of the Indian/Inuit Public Service, the administrative and management skills required, and a description of the extent to which training and development opportunities are available to natives as employers; the barriers that exist which restrict access to or delivery of training; and recommendations for future action.

Expectations should be clear from the outset that the study is intended to seek ways of making more effective use of existing programs rather than seeking new mandates or funding.

Scope

The study will examine, report and make specific recommendations in the following areas:

1. A review and report on the characteristics of the Indian/Inuit Public Service and existing training opportunities with particular emphasis on reviewing studies that have already been completed. This step will include:
 - a description and statistical information of the Indian/Inuit Public Service
 - A list of administrative and management skills required of positions to support natives and their organizations
 - a review and summation of existing literature and case studies which relate to training for this sector
 - the identification, description and a report of various training activities on a program by program basis available from the department
 - the identification, description and listing of various training/courses available from other federal departments, provincial, territorial governments and institutions

- a description and synopsis of processes that exist to access training for Indian/Inuit Public Service (eg. CEIC federal/provincial committees)
 - an examination and synopsis of available band assessments in regions.
2. A qualitative analysis and summation of the data collected to examine training/development needs at a macro level, formulation of a process that natives can use on a regular basis to assess their training needs and a description of barriers and constraints that exist.
 3. The preparation of recommendations and an action plan for senior management consideration to include:
 - options for an approach to increase the quality of service for training and development of Indian/Inuit Public Service:
 - A. short-term recommendations
 - B. longer term recommendations

Environment

Indian managers are operating within a politically complex and changing environment. New program responsibilities are continually being assumed by Bands and Tribal Councils which, when coupled with technological change, creates an increasing need for strong management and administrative skills.

Both the Department and native people recognize the need for sound management practices. Public administration and management skills are a fundamental foundation for self-reliance. To the extent that natives are successful in delivering services and managing resources at the community level, governments will also be successful in meeting their obligations to native people and the objective of supporting self-reliance.

Over the past two or three decades, Indian/Inuit management development has been influenced by numerous factors. Devolution of service delivery in such sectors as education, social development and most recently health care has pressured native people to develop the basic program skills required to manage and

deliver services previously administered by governments. Management development and training activities have focused on those bands and communities which are best able to define and articulate their own needs and have not always been based on a cohesive approach to Indian/Inuit training and development.

Another factor which has influenced Indian/Inuit management development has been various economic development activities. These include various community planning programs, the Native Economic Development Program and most recently the Canadian Aboriginal Economic Development Strategy (CAEDS). These activities are in fact emphasizing business and entrepreneurial development which also result in development of management skills.

It appears, at least initially, that a great deal of money is being spent on training. What may be missing is greater attention or a better match between needs and available training and resources to meet those needs.

Furthermore, many management processes at the Band/community level have developed in response to reporting and audit requirements of funding agencies and not in response to local community needs. The development of management standards for the transfer of program management responsibility to Indians and Inuits may not have been adequately defined and consequently the full extent of administrative and management skill requirements and their resource needs may not have been fully realized.

The 1990s present INAC and native communities with a major challenge. The rapid quantitative growth in the Indian/Inuit Public Service may ease off, however, community native leaders recognize that adequate administrative and management skills are essential to effective service delivery during an era when communities are moving closer towards self-reliance. Emphasis must also be placed on quality versus quantity of training.

At the same time, considerable opportunity exists to develop new approaches. For example, CEIC's Labour Force Development Strategy is likely to move towards greater use of 3rd party arrangements for purchase and delivery of training programs. This would allow a native community or Tribal Council to identify needs, purchase training and even deliver training at the community level. Also Community Colleges are placing greater emphasis on reaching out to ensure that their programming is more relevant and thus allowing native communities to highlight their requirements, be involved in program development and the delivery of training.

Approach

The Director General, Band Support and Capital Management is the primary client for the study. On-going direction or the completion of the study will be provided by the Manager, Band Support within INAC.

The Manager, Marcel Fortier, Band Support, will be guided by a steering committee chaired by Bill Austin, Director General, Band Support and Capital Management. The Steering Committee may include representation from:

- Native communities
- CEIC
- Departmental Program Sector
- CESO
- Universities
- Region

The manager, Marcel Fortier, Band Support, will coordinate specific project activities, ensure liaison with all parties concerned and write final recommendations. Specific project activities will be assigned in accordance with the scope of the study described earlier.

The Deputy's Notes on the Study of Careers in Indian and Inuit Communities

January 9, 1992

We all take pride in the accomplishments of First Nations public servants. In the short time that devolution has been in effect, thousands of Indian and Inuit people have assumed responsibility for hundreds of programs and millions of dollars to administer them.

Curiosity about the pace of that progress prompted the "Careers in Indian and Inuit Communities" study for the Deputies' Council for Change. In response to concerns that First Nations managers need support to meet the many demands made of them, the study reviews these challenges and offers ideas on how DIAND can help.

A Steering Committee composed of First Nations leaders, academics, consultants and federal and provincial officials conducted the study. It looked at three major research questions:

- the nature of the Indian and Inuit public sector and its members' training needs;
- the use of band-training needs assessments in the regions and in First Nations communities; and
- access to training for First Nations.

Each issue is addressed in complementary studies carried out by three independent research groups. Their findings and a summary of each are available in French and English in DIAND's library.

The "Careers in Indian and Inuit Communities" report does not offer ready-made solutions. Instead, it encourages discussions on ways to:

- establish a stable base for professional development at the community level;
- facilitate the development and coordination of training networks;
- encourage community-focused research activities;
- sponsor executive development opportunities;
- establish mechanisms for work-sharing experiences;
- establish opportunities for a better exchange of training information; and
- maintain regional support for remedial assistance.

The study concludes that it is no longer acceptable nor appropriate for DIAND to be in charge of the development of careers in Indian and Inuit communities. The responsibility should lie with First Nations to develop their public sector in a way which meets their needs. The report further highlights the strengths and competencies at the local level which can form the foundation for professional development.

The department's responsibilities and the nature of its support will be determined through consultations with First Nations. These discussions will start soon and will be a regional responsibility.

The success of the "Study on Careers in Indian and Inuit Communities" lies in the fact that it:

- promotes native research studies among scholars;
- focuses attention on critical issues that DIAND and First Nations must come to grips with; and
- identifies elements of potential policies.

We have confirmation of interest in publishing the research findings from the University of Ottawa Press and Les Presses de l'Université de Montréal. This exposure will promote and encourage further research and program development.

DIAND employees can take much of the credit for the heightened awareness and appreciation of career opportunities in Indian and Inuit communities. The study has evolved from an employees' initiative to the stage of policy and program development. Many employees have contributed to this success. We will continue to seek your advice and support as we develop policies in this area.



Harry Swain



Notes du Sous-ministre concernant l'étude sur les Carrières dans les collectivités indiennes et inuit

Le 9 janvier 1992

Nous sommes tous fiers des réalisations des fonctionnaires des Premières Nations. Même si le programme de transfert des responsabilités n'est pas en vigueur depuis très longtemps, des milliers d'Indiens et d'Inuit ont assumé la responsabilité des centaines de programmes et des millions de dollars nécessaires à leur administration.

Ces progrès rapides ont suscité la curiosité et incité le Conseil des Sous-ministres chargé du changement d'entreprendre une étude sur les "Carrières dans les collectivités indiennes et Inuit". À la suite de certaines enquêtes voulant que les gestionnaires des Premières Nations aient besoin de soutien pour satisfaire toutes les demandes qu'on leur imposait, l'étude se penche sur ces défis et offre des idées sur la façon dont le MAINC peut apporter son aide en ce domaine.

L'étude a été effectuée par un Comité directeur composé de dirigeants des Premières Nations, d'universitaires, d'experts-conseils et de haut fonctionnaires des gouvernements fédéral et provinciaux. Les recherches portent sur trois grandes questions :

- la nature du secteur public Indien et Inuit et les besoins de formation qui y existent;
- le recours à l'évaluation des besoins de formation des bandes dans les régions et dans les collectivités des Premières Nations;
- l'accès à la formation pour les Premières Nations.

On a traité de chaque question dans des études complémentaires réalisées par trois groupes

Indépendants. La bibliothèque du MAINC conserve leurs rapports et des résumés de chacun d'eux en anglais et en français.

L'étude sur les carrières dans les collectivités indiennes et inuit n'apporte pas de solutions toutes faites. Elle encourage plutôt la discussion sur les façons :

- d'établir une base stable en vue du perfectionnement professionnel sur le plan communautaire;
- de faciliter le perfectionnement et la coordination de réseaux de formation;
- d'encourager les recherches sur les collectivités;
- de parrainer le perfectionnement des cadres;
- de créer les mécanismes susceptibles de partager les expériences de travail;
- de créer les occasions de mieux partager les renseignements sur la formation;
- de maintenir l'aide des régions aux mesures correctives.

L'étude conclut qu'il n'est plus approprié ou acceptable que le MAINC soit chargé de la préparation de carrières dans les collectivités indiennes et inuit. Il incombe aux Premières Nations de mettre sur pied un secteur public qui répond à leurs besoins. Le rapport fait état des forces et des compétences existantes sur le plan local et qui peuvent constituer la base du perfectionnement professionnel.

Les responsabilités du Ministère et la nature de son aide seront déterminées en consultation avec les Premières Nations. Ces discussions, qui doivent commencer bientôt, tomberont sous la responsabilité des régions.

L'étude sur les carrières dans les collectivités indiennes et inuit doit sa réussite au fait qu'elle :

- encourage les universitaires à effectuer des recherches sur les autochtones;
- attire l'attention sur les grandes questions auxquelles le MAINC et les Premières Nations doivent faire face;
- propose des éléments pouvant servir à l'élaboration de politiques.

Les Presses de l'Université d'Ottawa et de l'Université de Montréal nous ont confirmé qu'elles étaient intéressées à publier les résultats de ces recherches; ainsi exposés, ils encourageront d'autres recherches et la mise sur pied d'autres programmes.

Les employés du MAINC peuvent se féliciter d'avoir suscité un intérêt accru sur les carrières dans les collectivités indiennes et inuit. Entreprise à la demande des employés, l'étude en est aujourd'hui à l'étape de l'élaboration de politiques et de programmes. De nombreux employés ont contribué à cette réussite. Nous continuerons à vous demander votre avis et votre aide au fur et à mesure que nous établirons les politiques dans ce domaine.

Harry Swain



Minister of Indian Affairs
and Northern Development



Ministre des Affaires
indiennes et du Nord canadien

May 27, 1992

Dear Chief and Council:

I am writing to share the results of a recently completed research study: "Preparing for Careers in Indian and Inuit Communities: A Working Paper". The "brief" I have enclosed is a summary of this Working Paper.

To give you some background, the "Careers" project was initiated by my department's Deputies' Council for Change (DCC). The DCC was very interested in the progress and accomplishments of First Nations public administrations. It asked a representative steering committee of Indian leaders and academics to examine these successes and identify the training and development activities that would be most appropriate in light of current strengths and competencies. With the aid of external consultants, the committee identified principles and programming ideas that would match the present training and career environment of First Nations public administrations. Many innovative ideas have been proposed advocating a renewed approach to training and development by making more effective use of existing programs and resources rather than seeking new mandates or funding.

Before we consider acting on the ideas proposed in the "brief", however, we need to know if these ideas will provide the type of support you require. To do so, I have asked my Regional Directors General to provide you with copies of the Working Paper and arrange for an appropriate forum for discussion with interested parties. There is more information available in the Working Paper which fully details the concepts.

Your views will be invaluable in determining how we can best support your efforts in managing careers within your own public administration. I thank you for your participation.

Yours sincerely,

Tom Siddon, P.C., M.P.

Encl.

Ministre des Affaires
indiennes et du Nord canadien



Minister of Indian Affairs
and Northern Development

Le 27 mai 1992

Cher chef et conseil,

Je vous écris pour vous faire part des résultats d'une étude intitulée «Préparation de carrières dans les collectivités indiennes et inuit: document de discussion» que mon ministère vient de terminer. Vous trouverez ci-joint un exposé qui se veut un résumé du document.

Pour vous situer un peu, il faut d'abord vous dire que le projet «Carrières» est une initiative du Conseil des sous-ministres chargé du changement qui relève de mon ministère. Le Conseil portait un vif intérêt aux progrès et réalisations des administrations publiques des Premières Nations. Il a donc demandé à un comité directeur représentatif formé de dirigeants autochtones et d'universitaires d'examiner ces réussites et de cerner les activités de formation et perfectionnement qui s'inscriraient le mieux dans la dynamique des forces et compétences actuelles. Avec l'aide d'experts-conseils de l'extérieur, le comité a esquissé les principes et idées de programmes qui conviendraient le mieux dans le contexte des possibilités de formation et de carrière que présentent les administrations publiques des Premières Nations. Bien des propositions innovatrices ont été faites qui prônent une approche repensée de la formation et du perfectionnement par une utilisation plus rationnelle des ressources et programmes existants au lieu d'un recours à de nouveaux mandats ou nouvelles sources de financement.

Toutefois, avant d'envisager de donner suite aux idées avancées dans l'exposé, il nous faut savoir si ces idées vont prévoir le genre d'appui que vous souhaitez. À cette fin, j'ai demandé à mes directeurs généraux régionaux de vous procurer des exemplaires du document de travail et d'organiser une rencontre avec les parties intéressées pour en discuter. Le document de travail renferme d'ailleurs davantage de renseignements et expose en détail les notions abordées.

Tout en vous remerciant à l'avance de votre participation, permettez-moi de vous dire que nous comptons sur vous. En effet, pour déterminer la meilleure façon de vous appuyer dans vos efforts de gestion des carrières au sein de votre propre administration publique, votre point de vue revêt une valeur inestimable.

Tom Siddon, c.p., député

p.j.

Ottawa, Canada K1A 0H4

PREPARING FOR CAREERS IN INDIAN AND INUIT COMMUNITIES

SUMMARY

As part of DIAND's work to bring forward changes to assist First Nations in meeting the challenges they face entering the 90's, the "Careers" initiative looked at the progress and accomplishments of First Nations public administrations. The heart of this initiative addresses how DIAND can strengthen First Nations' control over developing their public sector. The report highlights elements for a comprehensive community based approach to development encompassing:

1. The empowerment of communities to regain their control over the professional development of their public administration;
2. The development and recognition of their public administration organization;
3. The preparation of community members interested in realizing careers within their own public sector.

Careers emphasized the need for the universal recognition and acceptance of this public sector as a viable, efficient form of public administration.

The Careers study was undertaken outside the department under the leadership of a steering committee largely composed of Indian people. This committee included native and non-native academics, Indian community leaders, consultants and federal/provincial officials. The committee's report encourages DIAND and First Nations to come to grips with ways to:

1. Provide a stable funding base allowing communities to manage their training and development;
2. Develop coordinated and cooperative approaches with all those involved in training;
3. Develop opportunities for better exchange of information and access to executive development programs;
4. Provide financial support to community focused research and development;
5. Maintain a regional support base for bands in need of remedial assistance.

The Careers initiative has been successful in that it is promoting further research studies among scholars, is focusing the attention of stakeholders on critical issues DIAND and First Nations must consider, and is pointing to elements of new policies. DIAND is currently seeking the views of First Nations.

PRÉPARATION À LA CARRIÈRE DANS LES COLLECTIVITÉS INDIENNES ET INUIT

SOMMAIRE

Dans le cadre des efforts du MAINC pour mettre en oeuvre des changements afin d'aider les premières nations à relever les défis auxquels ils doivent faire face en amorçant les années 90, on a profité de l'initiative "Carrières" pour examiner les progrès et les réalisations des administrations publiques des premières nations. Au coeur de cette initiative, on s'efforce de voir comment le MAINC peut renforcer le contrôle que ces dernières ont sur l'élaboration de leur secteur public. Le rapport publié souligne les éléments d'une approche communautaire globale pour ce travail d'élaboration, qui comprend :

1. L'habilitation des collectivités à recouvrer le contrôle du perfectionnement professionnel de leur administration publique;
2. L'élaboration et la reconnaissance de l'organisation de leur administration publique;
3. La formation des membres des collectivités intéressés à faire carrière au sein de leur secteur public.

Dans le cadre de l'initiative "Carrières", on a mis l'accent sur la nécessité d'une reconnaissance et d'une acceptation universelles du secteur public comme une forme viable et efficace d'administrataion publique.

L'étude Carrières a été réalisée à l'extérieur du Ministère, sous l'autorité d'un comité directeur composé dans une large mesure d'Indiens. Celui-ci comprenait des universitaires autochtones et non autochtones, des dirigeants des collectivités indiennes, des consultants et des représentants des gouvernements fédéral et provinciaux. Dans son rapport, le comité encourage le MAINC et les premières nations à trouver des moyens de réaliser ce qui suit :

1. Fournir un financement de base stable permettant aux collectivités de gérer leurs activités de formation et de perfectionnement;
2. Élaborer des approches de coordination et de collaboration avec tous le intervenants en matière de formation;
3. Élaborer des moyens d'assurer un meilleur échange d'information et un meilleur accès aux programmes de perfectionnement des administrateurs;
4. Fournir une aide financière pour les initiiatiaves de recherches et de perfectionnement axées sur les collectivités;
5. Maintenir des mécanismes d'appui dans les régions pour les bandes ayant besoin d'aide en matière de mesures correctives.

L'initiative Carrières est un franc succès du fait qu'elle semble devoir favoriser d'autres études de recherche chez les universitaires, qu'elle concentre l'attention des intéressés sur les questions essentielles dont le MAINC et les premières nations doivent tenir compte et qu'elle signale certains éléments des nouvelles politiques. Le MAINC cherche actuellement à connaître le point de vue des premières nations sur la question.

Preparing for Careers in Indian and Inuit Communities

BRIEF

May 1992

INTRODUCTION

As First Nations move toward self-government, there is a growing need for strong management and administrative skills in the Indian/Inuit public sector. Over the last 20 years, First Nations have assumed responsibility for hundreds of programs and millions of dollars to administer and manage community services.

An independent study, *Preparing for Careers in Indian and Inuit Communities*, was initiated by the Deputies' Council for Change to look at the progress and accomplishments of First Nations public administrations. The study examined the present training and career opportunities for First Nations managers, and offers ideas for discussion. Directed by a Steering Committee made up of Native and non-Native leaders, consultants and DIAND officials, the study included the work of three independent research groups contracted to report on:

- the nature of the First Nations public sector and the training needed for its members;
- the present assessment process related to training needs at the local level; and
- Aboriginal peoples' access to professional development and training opportunities.

Copies of the full report are available from DIAND regional offices. Academic texts based on the study's

findings will also be published by the University of Ottawa/l'Université de Montréal Press. This brief presents a synopsis of the main points in the report.

GUIDING PRINCIPLES

Two major principles have emerged from the Careers study:

- the responsibility for developing effective, responsive and locally oriented public sectors lies with First Nations communities; and
- the government has a role to play in providing support to this process.

The study states that development of the Indian/Inuit public sector:

- must be community-driven;
- must be a long-term process with stable programs in place;
- must build on existing resources, strengths and abilities in Aboriginal communities;
- should include support for community-based research and development; and
- should not be restricted by rigid access criteria.



Indian and Northern
Affairs Canada

Affaires indiennes
et du Nord Canada

Canada

OPTIONS FOR ACTION

The results of the Careers study are presented to First Nations communities as the basis for discussions on how DIAND can best support the development of the Indian/Inuit public sector. The document sets out in five key areas a number of options for action which would lead to more effective use of existing programs and financial resources, an important consideration given the reality of current government fiscal restraint.

1. ESTABLISHING A STABLE BASE FOR COMMUNITY TRAINING AND DEVELOPMENT

IDEAS

- a) Appoint tribal council advisors for human resource development

Tribal councils already appoint advisors in such areas as financial management, economic development, community planning, technical services and band management. Human resource development could benefit from a similar approach. Human resource advisors could, for example

- assess what kind of training is needed within the First Nations public sector;
- identify training and development activities to meet those needs;
- establish and operate regional co-ordinating committees for training;
- administer inter-band training networks; and
- identify and negotiate training and professional development opportunities.

- b) Establish regional training centres of excellence

Regional training centres would enable Aboriginal leaders, educational and training institutes and provincial governments to co-operate in providing training to Native communities. This approach would give First Nations increased control over the curriculum, methods and resource allocations for training.

- c) Provide financial support to communities

Existing funds could be provided directly to Aboriginal communities to manage their own training agenda which would help ensure the stability and flexibility to meet local needs and traditions.

2. ENCOURAGING CO-ORDINATION AND TRAINING NETWORKS

IDEAS

- a) Establish regional co-ordinating mechanisms

This co-ordination could be managed by First Nations. DIAND can provide support during the transition but it would be up to the First Nations teams to develop training and human resources plans, to purchase training, advisory and management services, and to support community pilot projects.

- b) Establish a national planning forum

A national planning forum could help achieve greater co-operation on Native management issues. This forum would sit as a committee with representatives from tribal councils, Native training institutions, regional Indian management training committees and DIAND. It would build on the work and findings of the Careers study.

- c) Strengthen the Indian Management Development Resource Centre

DIAND's Indian Management Development Resource Centre has information about the training opportunities offered by the federal and provincial governments, institutions of higher learning and Native training institutes. The Resource Centre could also collect and provide information on new approaches to professional development. All this information could be published as a source book that identifies federal and provincial training and research information specifically of interest to First Nations communities.

d) Establish an information exchange network

A formal network would provide for the exchange of information between institutions of higher learning, the training industry and First Nations communities. It would keep First Nations informed of new training initiatives, provide access to information from universities and attract the attention of academics to community-based research projects. It would also provide an important link between the training industry and First Nations.

3. ENCOURAGING COMMUNITY-BASED RESEARCH AND DEVELOPMENT

IDEAS

a) Fund institutions

Funding could be provided to postsecondary institutions which help First Nations develop new and innovative management practices. Funding could also be used to promote local discussion of public sector needs and direction. This would encourage institutions to develop training materials and programs more appropriate to First Nations culture and traditions.

b) Fund the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada

DIAND is working with the Social Sciences and Humanities Research Council to encourage research in Aboriginal governance and economic development. Additional funding could be provided to the Council to support community-based studies by Aboriginal scholars and researchers on the emerging Indian/Inuit public sector. Such an approach would raise the profile of community-based research and bridge the gap between institutions and communities. It would also influence the development of appropriate training materials.

4. SPONSORING EXECUTIVE DEVELOPMENT OPPORTUNITIES FOR INDIAN/INUIT PUBLIC SECTOR MANAGERS

As their jobs and responsibilities evolve, First Nations program managers will need certified training in specialized areas. The primary responsibility for this training rests with colleges and universities. However, the Steering Committee believes DIAND could play a role in helping to ensure that Aboriginal managers get into advanced executive development programs.

IDEAS

a) Support attendance at the Banff School of Advanced Management

DIAND has sponsored a scholarship program for four outstanding Aboriginal candidates to attend the Banff School of Advanced Management (BSAM) per year. The Steering Committee suggests continued scholarship support to First Nations managers who demonstrate the interest and potential to assume more senior responsibilities in their public sector organizations. For French-speaking participants, a similar arrangement could be struck with L'Ecole Nationale de l'Administration Publique in Quebec.

b) Support attendance at the Canadian Centre for Management Development

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) offers management courses to increase knowledge and understanding of managing in the public sector. Very few Aboriginal participants have taken these courses; DIAND could negotiate improved access to these courses for First Nations people.

5. SUPPORTING INDIAN/INUIT PUBLIC SECTOR DEVELOPMENT

The Steering Committee feels the responsibility for developing the Indian/Inuit public sector best remains with Aboriginal communities. Nevertheless, DIAND still has a role to play in building management capacity in the bands.

IDEAS

a) Strengthen DIAND's regional support for remedial action

For First Nations that need remedial action, DIAND's support could be strengthened. For example, communities with serious financial management problems could receive special attention. Resources could also be used to counter conditions that hinder a community's entry into Alternative Funding Arrangements or self-government agreements.

b) Develop a management assessment framework

First Nations communities could evaluate professional development needs more effectively with a management assessment framework. This would include the needs of their staff, their public sector organizational development, and training and development within their communities. This framework could be provided through "how to" manuals, regional seminars and workshops.

A TIME OF TRANSITION

The relationship between Aboriginal peoples and the Government of Canada is changing as First Nations communities regain control over their own future. First Nations must take charge of management training and professional development. The Careers study confirms that they have the strength, competence and vision to do that.

DIAND regional officials are involving First Nations in discussions to determine an appropriate role for the Department, based on the ideas presented here and in the broader document. These options for action are intended to stimulate discussions. DIAND believes they provide a starting point for a plan of action to support the development of the Indian/Inuit public sector.

A ROLE FOR ABORIGINAL PEOPLES

Discussions on these ideas will be led from DIAND regional offices. You will be receiving a copy of the Working Paper from the Regional Director General and more information regarding these discussions. Your participation in this process will help ensure that DIAND's role is the appropriate one for these changing times.

© Published under the authority of the
Hon. Tom Siddon, P.C., M.P.,
Minister of Indian Affairs and
Northern Development,
Ottawa, 1992.

For further information contact
Marcel Fortier, Indian Management Support at:
(819) 997-8322



La préparation de carrière dans les collectivités Indiennes et Inuit

EXPOSÉ

Mai 1992

INTRODUCTION

À mesure que les Premières Nations obtiennent leur autonomie gouvernementale, elles doivent de plus en plus pouvoir compter sur un secteur public indien et inuit comptant des gestionnaires avertis et des administrateurs compétents. Au cours des vingt dernières années, les Premières Nations ont assumé la responsabilité de centaines de programmes et l'administration de millions de dollars aux fins d'offrir et de gérer des services communautaires.

Une étude indépendante, La préparation de carrières dans les collectivités indiennes et inuit a été menée à la demande du Conseil des sous-ministres chargé du changement pour examiner les progrès et les réalisations des administrations publiques des Premières Nations. L'étude examine les possibilités actuelles de formation et d'avancement qui s'offrent aux gestionnaires des Premières Nations et présente des idées aux fins de discussion. Menée sous la gouverne d'un comité directeur composé de dirigeants autochtones et non autochtones, de consultants et de hauts représentants du MAINC, l'étude englobe le travail de trois groupes de recherche indépendants engagés à contrat pour se pencher sur les aspects suivants :

- la nature du secteur public des Premières Nations et les besoins de formation de ses membres;
- le processus d'évaluation actuel en ce qui a trait à les besoins de formation au niveau local;
- l'accès des autochtones aux possibilités de formation et de perfectionnement professionnels.

On peut se procurer des exemplaires du rapport intégral auprès des bureaux régionaux du MAINC. Pour leur part, les Presses de l'université d'Ottawa et de l'université de Montréal publieront des documents de recherche inspirés des conclusions de l'étude. Le présent exposé offre un synopsis des principaux points du rapport.

PRINCIPES DE BASE

Deux grands principes sont ressortis de l'étude sur les Carrières :

- la responsabilité de la mise sur pied de secteurs publics axés sur la collectivité, efficaces et ouverts, incombe aux collectivités des Premières Nations;
- le gouvernement a un rôle à jouer pour appuyer ce processus.

Selon les auteurs de l'étude, le développement du secteur public indien et inuit :

- doit émaner de la collectivité;
- doit être un processus à long terme reposant sur des programmes stables;
- doit miser sur les ressources, points forts et capacités existants dans les collectivités autochtones;
- devrait englober le soutien à la recherche et au développement axés sur la collectivité;
- ne devrait pas être astreint à des critères d'accès rigides.



LES CHOIX D'INTERVENTION

Les résultats de l'étude sur les Carrières sont présentés aux collectivités des Premières Nations afin d'alimenter les discussions visant à déterminer de quelle façon le MAINC pourrait au mieux appuyer le développement d'un secteur public indien et inuit. Le document propose en cinq grandes catégories, diverses avenues qui pourraient déboucher sur une utilisation plus rationnelle des programmes et ressources financières existants, ce qui constitue une considération importante compte tenu des compressions budgétaires actuelles du gouvernement.

1. ÉTABLIR UNE BASE STABLE EN VUE DE LA FORMATION ET DU PERFECTIONNEMENT SUR LE PLAN COMMUNAUTAIRE

IDÉES

- a) Affecter des conseillers en perfectionnement des ressources humaines auprès des conseils tribaux

Il existe déjà au sein des conseils tribaux des conseillers dans des domaines comme la gestion financière, le développement économique, la planification communautaire, les services techniques et la gestion de bandes. Le perfectionnement professionnel des ressources humaines pourrait profiter d'une approche de ce genre. Les conseillers en ressources humaines pourraient par exemple :

- évaluer les besoins du secteur public des Premières Nations en matière de formation;
 - cerner les activités de formation et de perfectionnement susceptibles de répondre à ces besoins;
 - voir à la mise sur pied et au fonctionnement de comités régionaux de coordination de la formation;
 - administrer les réseaux de formation entre les bandes; repérer et négocier les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel.
- b) Établir des centres régionaux d'excellence

Les centres régionaux de formation permettraient aux dirigeants, aux maisons et instituts d'enseignement et de formation ainsi qu'aux gouvernements provinciaux de collaborer pour offrir de la formation aux collectivités autochtones. De cette façon, les Premières Nations auraient un contrôle accru sur les programmes, les méthodes d'enseignement et l'affectation des ressources aux fins de formation.

- c) Soutenir financièrement les collectivités

À l'aide des fonds existants, on pourraient aider directement les collectivités autochtones à gérer leurs propres programmes de formation, ce qui contribuerait à garantir la stabilité et la souplesse de façon à satisfaire aux besoins et traditions de caractère local.

2. COORDONNER LES RÉSEAUX DE FORMATION ET EN FACILITER L'ACCÈS

IDÉES

- a) Établir des mécanismes de coordination régionaux

Ces mécanismes de coordination pourraient être gérés par les Premières Nations. Le MAINC pourrait fournir son appui pendant la période de transition mais c'est aux équipes des Premières Nations qu'il appartiendrait d'élaborer les plans de formation et de ressources humaines, d'acheter les services de gestion, de consultation et de formation et d'appuyer les projets pilotes communautaires.

- b) Établir un comité national de planification

Un comité national de planification pourrait aider à accroître la coopération sur les questions de gestion autochtones. Ce comité serait formé de représentants des conseils tribaux, des établissements de formation autochtones, des comités régionaux de formation en gestion des Indiens et du MAINC. Il s'inspirerait des constatations découlant de l'étude sur les Carrières.

- c) Renforcer le Centre de ressources pour les gestionnaires indiens

Le Centre de ressources pour les gestionnaires indiens possède de l'information sur les cours de formation offerts par les gouvernements provinciaux et fédéral, les établissements d'enseignement supérieur et les instituts de formation autochtones. Le Centre de ressources pourrait aussi recueillir et diffuser de l'information sur les nouvelles approches en matière de perfectionnement professionnel. Tous ces renseignements pourraient être publiés sous forme de documents de référence renfermant l'information de nature provinciale et fédérale en matière de formation et de recherche susceptible d'intéresser tout particulièrement les collectivités des Premières Nations.

d) Établir un réseau d'échange de renseignements

L'établissement d'un tel réseau officiel pourrait favoriser l'échange de renseignements entre les établissements d'enseignement supérieur, l'industrie de la formation et les collectivités des Premières Nations. Ce réseau permettrait de tenir les Premières Nations au courant des nouvelles initiatives en matière de formation, de leur assurer l'accès à l'information des universités et d'attirer l'attention des universitaires sur les projets de recherche axés sur les collectivités. Il assurerait également un lien important entre l'industrie de la formation et les Premières Nations.

3. APPUYER LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT AU NIVEAU DES COLLECTIVITÉS

IDÉES

a) Financer des établissements d'enseignement

Un financement pourrait être accordé aux établissements d'enseignement postsecondaire qui aident les Premières Nations à élaborer des méthodes de gestion nouvelles et innovatrices. Des sommes pourraient aussi être prévues pour favoriser la discussion à l'échelle locale sur l'orientation et les besoins du secteur public. Les établissements d'enseignement seraient ainsi incités à élaborer du matériel et des programmes de formation mieux adaptés à la culture et aux traditions des Premières Nations.

b) Financer le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada

Le MAINC collabore avec le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour favoriser la recherche dans le domaine du développement économique et de l'administration des autochtones. Des sommes additionnelles pourraient être versées au Conseil pour appuyer la réalisation d'études axées sur les collectivités par des chercheurs et des universitaires autochtones sur le nouveau secteur public indien et inuit. Cette approche permettrait de souligner l'importance de la recherche axée sur les collectivités et de combler l'écart entre les établissements d'enseignement et les collectivités. Elle favoriserait aussi l'élaboration de documents de formation appropriés.

4. PARRAINER DES OCCASIONS DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL DES GESTIONNAIRES DU SECTEUR PUBLIC INDIEN ET INUIT

Au fur et à mesure de l'évolution de leurs fonctions et de leurs responsabilités, les gestionnaires autochtones de programmes auront besoin d'une formation reconnue dans des domaines spécialisés. La responsabilité primordiale de cette activité incombe aux universités et aux collèges eux-mêmes. Cependant, le comité directeur est d'avis que le MAINC pourrait jouer un rôle pour aider les gestionnaires autochtones à accéder à des programmes de perfectionnement des cadres.

IDÉES

a) Banff School of Advanced Management

Le MAINC a parrainé un programme de bourses qui permet à quatre candidats autochtones prometteurs de suivre des cours au Banff School of Advanced Management (BSAM) chaque année. Le comité directeur suggère de maintenir ce programme de bourses à l'intention des gestionnaires autochtones qui montrent de l'intérêt et qui ont le potentiel nécessaire pour assumer des responsabilités de cadres dans leur secteur public. Un programme semblable pourrait être mis sur pied à l'intention des francophones, par l'intermédiaire de l'École nationale d'administration publique au Québec.

b) Centre canadien de gestion

Le Centre canadien de gestion (CCG) offre des cours visant à aider les gestionnaires à accroître leurs connaissances et leur compréhension de la gestion dans le secteur public. Très peu d'autochtones ont suivi ces cours. Le MAINC pourrait entreprendre des négociations avec le CCG pour améliorer l'accès à ces cours pour les autochtones.



5. APPUYER LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PUBLIC INDIEN ET INUIT

Le comité directeur croit que les collectivités autochtones sont les mieux placées pour assurer le développement du secteur public indien et inuit. Néanmoins, le MAINC a quand même un rôle à jouer dans l'établissement d'une capacité de gestion dans les bandes.

IDÉES

a) Renforcer l'appui régional de résolution des problèmes

Le soutien du MAINC pourrait être renforcé dans le cas des Premières Nations qui ont des problèmes. Par exemple, on pourrait porter une attention spéciale aux collectivités qui éprouvent des difficultés sérieuses dans le domaine de la gestion financière. Des ressources pourraient aussi être consacrées à l'amélioration des conditions qui risquent de nuire à l'accès d'une communauté aux modes optionnels de financement ou à l'autonomie gouvernementale.

b) Élaborer un cadre d'évaluation de la gestion

Les collectivités autochtones pourraient évaluer plus efficacement leurs besoins en matière de perfectionnement professionnel s'il existait un cadre d'évaluation de la gestion. Ce cadre comprendrait les besoins des employés, le développement des organisations de leur secteur public et les activités de formation et de perfectionnement dans leurs collectivités. Il pourrait prendre la forme de guides pratiques, de séminaires et d'ateliers régionaux.

Les hauts fonctionnaires régionaux du MAINC discutent avec les Premières Nations en vue de déterminer le rôle que pourrait jouer le Ministère, en se fondant sur les idées énoncées dans le présent exposé et dans le document intégral. Ces propositions de mesures visent à stimuler la discussion. Le MAINC croit qu'elles fournissent un point de départ pour l'établissement d'un plan d'action en vue d'appuyer le développement du secteur public indien et inuit.

UN ROLE POUR LES AUTOCHTONES

Les discussions de ces idées auront comme centre les bureaux régionaux du MAINC. Le directeur général de votre région vous fournira une copie du document de travail ainsi que les renseignements appropriés concernant ces discussions. Votre participation au processus est essentielle pour assurer l'identification du rôle approprié que le MAINC devrait jouer en cette période de changements.

© Publié avec l'autorisation de l'hon. Tom Siddon, c. p., député, ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien, Ottawa, 1992.

Pour de plus amples renseignements, veuillez contacter Marcel Fortier, Soutien à la gestion indienne, au: (819) 997-8322

UNE PÉRIODE DE TRANSITION

Les rapports entre les autochtones et le gouvernement du Canada évoluent au fur et à mesure que les collectivités autochtones reprennent en main le contrôle de leur destinée. Les Premières Nations doivent assumer les responsabilités en matière de perfectionnement professionnel et de formation en gestion. L'étude «Carrières» confirme qu'elles ont la vigueur, la compétence et la vision nécessaires pour le faire.

