

**Démarches audacieuses et partenariats nouveaux :  
Projets de relations universités-Premières Nations et retour de l'autonomie gouvernementale**

**Document de travail préparé pour  
le Centre de la gouvernance des Premières Nations**

**par Patricia Monture et Ken Coates  
Septembre 2004**

## **Objectifs du présent rapport**

Par la rédaction du présent document, nous cherchons à stimuler la création de partenariats entre les universitaires des divers établissements, ainsi que l'émergence d'idées concernant des liens potentiels avec le Centre de la gouvernance des Premières Nations (CGPN). Nous n'avons pas l'intention de tracer un cadre définitif ou de contenir le flot des idées. Le fait de disposer d'une tribune pour parler ouvertement de nos différences – tant dans les traditions scolaires occidentales des facultés, les traditions tout court que dans nos diversités culturelles – apporte à notre travail un côté très emballant et encourageant. Voici donc un point de départ aux discussions, mais non un aboutissement, qui se fonde déjà sur les idées d'un certain nombre de personnes travaillant avec le CGPN. Nous nous réjouissons des nombreuses possibilités de poursuivre et d'approfondir les échanges.

## **Premières Nations et enjeu que constitue la gouvernance**

La mise sur pied du Centre de la gouvernance des Premières Nations est une étape essentielle au renforcement des capacités de gestion des Autochtones, et elle témoigne de la reconnaissance croissante du gouvernement fédéral à l'égard de la valeur et de la nécessité de l'autonomie gouvernementale des Premières Nations. Le CGPN se mesure à une tâche colossale, car son mandat touche la recherche, la formation, l'élaboration de politiques et le renforcement de l'autonomie communautaire. Les collectivités et organisations des Premières Nations de tout le Canada ont des attentes très élevées et de grands besoins, et elles espèrent des solutions rapides et créatives. De même, les gouvernements fédéral et provinciaux continuent d'exercer d'intenses pressions sur les Premières Nations dans le domaine de la gouvernance, et fixent souvent des attentes irréalistes quant à la vitesse et à la nature de la « révolution » administrative en cours au sein des Premières Nations.

Depuis 40 ans, les Premières Nations et les dirigeants s'engagent dans une culture de conflits politiques et de litiges. Incapables de convaincre les gouvernements d'apporter les modifications nécessaires aux structures de gouvernance et aux accords de financement, et de toute évidence impuissantes à faire reconnaître correctement leurs droits ancestraux inhérents, les Premières Nations se sont tournées vers les tribunaux pour clarifier leur situation. Les Premières Nations ne revendiquaient pas leurs droits tels qu'ils sont compris dans leurs collectivités et pratiqués depuis des siècles, mais cherchaient à les faire reconnaître par la Couronne. La plupart du temps, elles ne pouvaient guère plus que démontrer aux gouvernements fédéral et provinciaux que leurs agents et leurs ministères faisaient fi des lois britanniques et canadiennes en vigueur. Ce n'est qu'après la promulgation de la *Loi constitutionnelle de 1982* que le gouvernement fédéral a reconnu les droits ancestraux et issus de traités comme principe fondateur des lois et politiques canadiennes. Et, bien sûr, le temps nous révèle que le mouvement vers la reconnaissance et le respect des droits ancestraux reste lent et difficile. L'acceptation croissante de l'autonomie gouvernementale des Premières Nations, en tant que réalité canadienne, pourrait renverser la culture de conflits et de débats constants, mais ce n'est pas encore chose faite.

La réponse lente aux besoins et aux aspirations des Premières Nations pose un énorme fardeau aux dirigeants et gestionnaires aux échelons national, communautaire et des conseils tribaux. La gouvernance des Premières Nations compte parmi les domaines les plus exigeants de l'administration publique au Canada, sinon le plus exigeant de tous. Les incertitudes juridiques, le manque de fonds, le paternalisme inhérent à la relation entre le gouvernement fédéral et les Premières Nations créent de lourdes pressions. Du même coup, les réalités sociales, culturelles, économiques et politiques des membres des Premières Nations imposent des demandes tout simplement ahurissantes aux dirigeants autochtones. Pratiquement aucun politicien ou administrateur public non autochtone ne compose avec autant de complexité et d'intensité que les représentants des Premières Nations. Les pressions constantes qu'exercent le manque de logements adéquats, les faibles possibilités d'emploi, les conflits intergénérationnels, les séquelles des pensionnats indiens, les efforts pour préserver et promouvoir la pratique des langues et des cultures, et les nombreuses autres difficultés laissent peu de place à l'élaboration de politiques, au perfectionnement professionnel et à la planification à long terme. Dans les cas où des accords d'autonomie gouvernementale ont été déployés sans précaution, l'exercice d'un contrôle accru sur les questions administratives a souvent envenimé les problèmes plutôt que de les résoudre.

L'autonomie gouvernementale des Premières Nations est maintenant une réalité. De nombreuses collectivités de tout le pays se sont empressées d'accepter de nouvelles responsabilités et de nouveaux défis. La plupart des fonds fédéraux investis dans les affaires autochtones sont maintenant versés à des gouvernements et organisations de Premières Nations. La transition ne s'est pas toujours faite en douceur, et nul ne devrait s'attendre à ce qu'elle soit rapide et sans accroc. Les Premières Nations ont fonctionné

pendant des générations sous le contrôle du gouvernement fédéral; ce n'est que récemment que l'administration locale est ressortie comme un choix de carrière important. La presse nationale a fait grand cas de quelques situations problématiques, faisant ainsi naître l'idée fautive voulant que toutes les Premières Nations ont du mal à gérer leurs affaires. On n'a pratiquement rien écrit sur les centaines d'histoires de gouvernance réussie chez les Premières Nations, allant des écoles primaires aux collèges autochtones, en passant par la cogestion d'accords, les partenariats, les coopératives et une foule d'exemples du genre. Des milliers d'Autochtones au service de centaines d'employeurs des Premières Nations participent aujourd'hui activement à leur autonomie gouvernementale. Dans les prochaines années, ce nombre montera en flèche à mesure que d'autres collectivités signeront des accords d'autonomie gouvernementale, et que les Premières Nations s'inspireront de pratiques réussies dans un domaine pour élargir leurs sphères de responsabilité.

Les initiatives de formation n'ont pas suivi l'augmentation des responsabilités associées à la gouvernance. Le besoin de préparation et de perfectionnement professionnels déjà énorme grandit. À l'échelle communautaire, les demandes font toutefois en sorte qu'il est difficile de libérer les gens pour les affecter au genre d'étude réfléchi de longue haleine habituellement nécessaire; de même, il arrive bien souvent que la pénurie de membres des Premières Nations compétents et libres pousse des candidats n'ayant pas une formation complète dans des emplois difficiles et très exigeants. Trop peu de possibilités de formation sont proposées en cours d'emploi. Pour ceux qui peuvent poursuivre des études postsecondaires – et le financement est largement insuffisant dans ce domaine essentiel –, la situation est loin d'être idéale. À quelques exceptions près, les programmes d'administration proposés par les collèges et les universités abordent très peu les éléments culturels, structurels, juridiques et autochtones associés à la gestion des organisations des Premières Nations. À titre d'exemple, les collectivités des Premières Nations comptent une population extrêmement petite. Ce que les observateurs qualifient de « politique de la petitesse », c'est-à-dire là où on note des liens familiaux multiples, de fortes pressions locales et une connaissance intime des affaires privées et professionnelles de chacun, ajoute aux difficultés administratives. Les manuels habituels, le matériel didactique et les préceptes scolaires ne s'appliquent pas d'emblée aux Premières Nations.

Les membres des Premières Nations qui poursuivent des études et se préparent à la vie professionnelle dans les domaines de la gestion et de l'administration peuvent choisir parmi un nombre petit – mais important – de programmes. Les programmes collégiaux ont tendance à susciter peu d'attention au pays, mais la formation de base des adultes combinée aux programmes de préparation à l'emploi a donné d'excellents résultats chez des centaines d'étudiants autochtones. Les collèges du Nord, notamment le Collège du Yukon, se débrouillent très bien à ce niveau (le Collège du Yukon a poussé plus loin que la plupart des collèges en proposant des programmes de diplôme en éducation, travail social et administration publique afin d'élargir les débouchés des étudiants de la région). De concert avec l'Université de la Saskatchewan, la First Nations University of Canada a élaboré un programme de diplôme par étapes en administration des affaires. Des écoles telles que le Nicola Valley Institute of Technology offrent diverses options en vue de l'obtention d'un diplôme. Il existe de nombreux programmes spécialisés en éducation et en travail social, des mesures spéciales de soutien pour les étudiants autochtones inscrits à des programmes professionnels réguliers, ainsi que le programme d'intégration de l'Université de la Saskatchewan pour les étudiants des Premières Nations admis à la faculté de droit. La tendance est à l'élaboration de programmes de formation dans le secteur des services sociaux. Bon nombre de ces programmes ne ciblent pas les carrières dans les domaines de la gouvernance ou de l'administration des Premières Nations, pas plus qu'ils ne préparent les étudiants à emprunter cette voie.

### **Établissements postsecondaires canadiens et besoins des Premières Nations**

Il y a 30 ans, on pouvait affirmer sans se tromper que les collèges et universités du Canada négligeaient les besoins des Autochtones en matière d'éducation. Il n'existait qu'une poignée de programmes très sélectifs, et la plupart se concentraient sur la formation des maîtres. Les établissements postsecondaires du pays encourageaient ou soutenaient peu les Premières Nations. Ce n'est plus le cas. Pratiquement chaque université du pays propose des programmes à forte composante autochtone (habituellement des programmes d'études autochtones ou similaires), ou des mesures d'appui ciblées conçues pour encourager les étudiants autochtones et les inciter à persévérer. Les derniers programmes touchent principalement la formation professionnelle, notamment en droit, en éducation, en travail social, en soins infirmiers et en médecine. Il existe aussi des programmes d'appui pour étudiants autochtones, habituellement des programmes de première année conçus pour permettre une certaine transition. Les établissements soulignent le nombre d'étudiants autochtones et font connaître les réussites des diplômés autochtones et des initiatives ciblées.

La gamme des initiatives varie grandement. Les collèges du Nord, y compris le Collège du Yukon, le Collège de l'Arctique, le Collège Aurora et les nombreux collèges provinciaux, consacrent des sommes et des efforts exceptionnels aux programmes autochtones, surtout à la formation de base des adultes et à la formation professionnelle. Les établissements des milieux urbains ont tendance à marginaliser les programmes autochtones, les étudiants autochtones par le fait même, mais là également les efforts sont considérables. Dans les deux dernières décennies, la croissance et l'émergence des établissements dirigés par les Autochtones, comme la First Nations University of Canada, le Nicola Valley Institute of Technology, le First Nations Technical Institute et le Grand River Polytechnical Institute, ont élargi les possibilités. La plupart de ces programmes ne sont que faiblement reliés ou affiliés, et la transition entre eux, surtout entre les programmes collégiaux et universitaires, a tendance à battre de l'aile.

De nombreuses initiatives ont porté sur l'administration et la gouvernance des Premières Nations. Depuis toujours, les établissements insistent beaucoup sur la formation juridique (souvent au détriment d'autres programmes de formation). Les facultés de commerce et d'affaires misent de plus en plus sur l'offre de programmes de diplôme à court terme aux étudiants autochtones. D'ordinaire, ces efforts augmentent l'appui accordé aux étudiants autochtones; bien moins souvent, toutefois, ils amplifient le contenu des cours portant sur les besoins particulièrement importants des entreprises et administrations autochtones. Des programmes d'administration publique ont vu le jour, plusieurs mettant particulièrement l'accent sur la gouvernance autochtone, mais ils ont attiré un nombre relativement faible d'étudiants.

Le gouvernement fédéral consacre de fortes sommes au soutien de l'enseignement postsecondaire des Autochtones, principalement par des fonds alloués aux bandes pour l'assiduité scolaire, mais il est bien loin de répondre à la demande. (Et il convient d'ajouter que le niveau de financement ne concorde pas avec les promesses faites il n'y a que deux décennies, à savoir que le gouvernement soutiendrait tous les étudiants compétents qui souhaitent s'inscrire à un collège ou à une université.) Il arrive souvent que les études supérieures ne soient pas financées par les bandes, ce qui empêche certains de mener de telles études. Les fonds que les bandes versent aux étudiants des Premières Nations seront davantage réduits par l'application du régime d'imposition de l'Agence du revenu du Canada. Il est tout aussi troublant de constater que le soutien que le gouvernement fédéral apporte aux étudiants autochtones déclenche beaucoup d'hostilité de la part des étudiants non-autochtones qui croient, à tort, que le gouvernement couvre tous les frais des Autochtones (y compris les Métis), et qui sont rarement informés de la nature des droits issus de traités et des dispositions de la *Loi sur les Indiens* qui traitent de l'éducation. Les initiatives doivent donc tenir compte de la situation des Premières Nations en ce qui a trait au financement.

Aussi vastes et bien intentionnés qu'ils soient, les programmes existants ne répondent pas vraiment efficacement aux besoins croissants et particuliers des Autochtones. Les programmes reflètent les priorités des établissements et la culture universitaire générale, et manquent souvent de souplesse pour s'adapter aux besoins et possibilités des Autochtones. Quelques programmes plus souples, comme le programme de gouvernance des Premières Nations de l'Université de Victoria, coûtaient extrêmement cher, comptaient fortement sur des fonds spéciaux ciblés et ne pouvaient être conservés dans leur forme originale. L'Université de Victoria a fait appel à des représentants des gouvernements des Premières Nations afin de proposer une formation et des initiatives d'apprentissage à la fois hautement ciblées et spécialisées; les participants ont applaudi la pertinence du programme et l'attention qu'il accorde à leurs besoins et engagements. Pour toutes les réussites qu'il a réalisées, le programme a fortement compté sur des fonds fédéraux, et il ne s'est pas bien arrimé aux priorités et démarches universitaires habituelles.

La plupart des établissements s'emploient à ouvrir l'accès et s'intéressent beaucoup moins à la persévérance aux études et au taux de diplômation. À ce chapitre, la situation n'est pas particulièrement reluisante, surtout si on songe aux sommes que les Premières Nations consentent à cet effort et les attentes élevées des collectivités vis-à-vis des étudiants. (Les difficultés ne se limitent pas aux établissements; les processus de sélection des Premières Nations sont souvent loin d'être fiables et la motivation de certains étudiants autochtones est discutable. Si on ajoute à cela les difficultés qu'ont les membres des Premières Nations à s'adapter aux milieux très urbains, occidentaux et hautement scolaires, il n'est pas surprenant qu'un grand nombre d'entre eux abandonnent leurs études.) Le problème se situe en partie dans les piètres conditions sociales et la pauvreté au sein de la collectivité, qui font que le financement de l'éducation est parfois la seule source de revenus accessible.

### **Reconnaissance des réalités des Premières Nations**

L'un des plus gros obstacles à la démarche en vue de proposer des occasions de formation valables a été le manquement de l'enseignement postsecondaire à tenir compte des réalités de nombreuses

collectivités des Premières Nations. Un grand nombre de ces réalités ont été forgées par la colonisation. C'est particulièrement le cas dans le domaine de la gouvernance des Premières Nations, où l'imposition du régime prévu à la *Loi sur les Indiens* a eu de lourdes conséquences souvent dévastatrices. Or, l'imposition de la *Loi sur les Indiens* est toujours une réalité, puisque les tentatives pour la modifier (et non l'abroger) se sont avérées vaines. Cela tient du fait que les dirigeants des Premières Nations croient que la solution doit venir de leurs membres et de leurs collectivités, et non de l'imposition de nouvelles règles.

Au pis aller, l'imposition des formes de gouvernement prévues à la *Loi sur les Indiens* a entraîné une perte de mémoire collective quant à la façon de faire des systèmes de gouvernance autochtones. Aussi, la collectivité réagit souvent fortement à tout mouvement d'abandon des structures imposées. Les étudiants de ces collectivités ressentent souvent de la frustration. Ils souhaitent recevoir des suggestions et des idées sur la manière d'amorcer un changement malgré un climat de complète opposition. Il n'est pas rare que les programmes universitaires ne fournissent aucune piste de réflexion à ces étudiants. Ce n'est là qu'une faille dans les connaissances des universités et une grande difficulté à répondre aux besoins des étudiants des Premières Nations et des collectivités dont ils sont originaires.

Dans bien des collectivités des Premières Nations, il n'est pas logique de se concentrer uniquement sur l'incidence de l'imposition de la *Loi sur les Indiens*, et sur les répercussions du colonialisme sur les formes de gouvernance, car l'imposition est une question beaucoup plus complexe. Les séquelles des pensionnats indiens, des systèmes de placement en famille d'accueil et du racisme font en sorte que de nombreuses personnes accordent peu de valeur à leur identité. Cela entraîne de multiples difficultés nées de l'incapacité de faire confiance. Le contexte dans lequel sont déployés les efforts pour restaurer les formes traditionnelles de gouvernement représente une difficulté autant pour les collectivités que pour les établissements d'enseignement. La création de mesures de formation suscitant une image positive de soi n'est pas un thème courant dans le discours universitaire. De plus, les étudiants se mesurent souvent à des difficultés immédiates au cours de leurs études (qu'il s'agisse de mettre fin à une relation violente, d'un suicide ou d'autres chambardements dans leur famille). Les responsables des programmes et du recrutement du personnel enseignant doivent reconnaître qu'un bon nombre des domaines d'étude ou de recherche touchent des problèmes immédiats dans la vie des membres des Premières Nations, ne sont pas nécessairement objectifs, et constituent des domaines de réflexion détachés du sujet à l'étude.

Dans d'autres collectivités, on comprend que les structures de gouvernance imposées par la *Loi sur les Indiens* ne se concilient pas facilement avec les valeurs et responsabilités d'un système autochtone de gouvernance traditionnelle. Même les processus de négociation de l'autonomie gouvernementale établis par le gouvernement fédéral pourraient ne pas suffire à raccorder les deux formes de gouvernement. Voilà un domaine où la recherche et la formation sont toutes deux essentielles. La recherche doit porter sur les possibilités des accords d'autonomie gouvernementale actuellement reconnus par le gouvernement fédéral et sur les changements survenus dans les collectivités signataires. Les possibilités de formation doivent tenir compte des différences entre les collectivités autochtones, tout en reconnaissant que ces réalités sont en transition à bien des endroits. De telles transitions sont parfois dynamiques. Tant les possibilités de formation que de recherche doivent s'adapter aux réalités uniques des collectivités autochtones.

La troisième stratégie communautaire visant à rétablir les responsabilités rattachées à la gouvernance des Premières Nations consiste à recourir aux tribunaux. Au sein de la grande communauté universitaire, on en sait très peu sur les répercussions de ces processus et des décisions judiciaires sur la collectivité engagée dans le recours. Nos connaissances sont largement insuffisantes. Les déclarations émanant des tribunaux nous ont vraiment très peu éclairés sur les collectivités qui ont engagé des recours et sur les répercussions de ces recours sur les collectivités et à l'intérieur de celles-ci.

Comme quatrième solution, les collectivités peuvent « passer à l'action ». Cette solution peut avoir de sérieuses conséquences politiques qui prennent souvent la forme de compressions budgétaires. Quoi qu'il en soit, certaines collectivités choisissent cette avenue. Compte tenu de la réaction du gouvernement fédéral, et des conséquences perçues, les nouvelles concernant les changements sont rarement propagées au-delà des collectivités touchées par la stratégie.

La conception de programmes de formation et de recherche sur la gouvernance des Autochtones doit toujours respecter la diversité des Premières Nations. Dans l'élaboration de programmes de recherche et de formation sur la gouvernance, il est essentiel de considérer deux aspects particuliers de la diversité qui vont au-delà de la multiplicité culturelle et linguistique. L'inclusion des citoyens des Premières Nations vivant en milieu urbain est difficile dans les structures de gouvernance imposées actuelles. La première étape ici consiste à reconnaître qu'un bon nombre de ces résidents « urbains » vivent toujours au sein de

leur territoire ancestral. L'inclusion de tous les citoyens est un principe à respecter dans tous les domaines du perfectionnement professionnel.

Le second facteur de diversité souvent absent des programmes universitaires concerne la relation fondée sur les traités et, notamment, l'inclusion des connaissances des Premières Nations à propos de cette relation. On ne peut acquérir une telle connaissance en consultant d'abord les traités. Encore une fois, les traités sont des sujets d'étude complexes, et les types d'ententes et de relations varient à la grandeur du pays, même chez les collectivités qui ont choisi de ne pas adhérer à un traité. Dans chacun des territoires, les travaux du CGPN doivent entre autres s'appuyer sur la sensibilisation aux traités.

Chacune de ces réalités situe les progrès en matière de formation et de recherche qui doivent être pris en compte. Pour répondre aux besoins des étudiants des Premières Nations et de leurs collectivités, il faudra compter sur un certain niveau de spécificité et de souplesse qui n'a pas été exigé des établissements postsecondaires jusqu'à maintenant, ou qu'ils n'ont pas fourni.

### **Problèmes que soulèvent les démarches actuelles**

Le soutien postsecondaire actuellement accordé à l'éducation et à la formation des Autochtones comporte de nombreuses failles et difficultés, notamment :

1. **Démarches divisées et fragmentées** : Les programmes actuellement proposés sont en général propres aux établissements. Aussi, la coordination entre eux laisse à désirer, et la transition entre les établissements est faible (p. ex., les diplômés d'études collégiales permettant de passer facilement aux programmes universitaires).
2. **Accent sur les aptitudes plutôt que sur les résultats** : Les universités sont des établissements très traditionnels, et elles insistent beaucoup sur des programmes de diplôme uniformes. La priorité consiste actuellement à décerner des diplômes, et pas nécessairement à veiller à ce que les étudiants autochtones soient préparés aux difficultés administratives, personnelles et d'emploi propres à leurs collectivités.
3. **Valeurs et hypothèses universitaires traditionnelles** : Une des principales forces des programmes universitaires réside dans le fait qu'ils préservent et défendent les valeurs universitaires traditionnelles. Il s'agit aussi d'une de leurs plus grandes lacunes. En comparaison, l'élaboration et l'offre des programmes font preuve de peu de souplesse, et les Autochtones se plaignent fréquemment du manque de pertinence de leurs études.
4. **Rares influences des valeurs autochtones** : À part quelques exceptions, les programmes universitaires reflètent rarement les cultures, valeurs et traditions autochtones. Peu de cours, habituellement donnés par des universitaires autochtones, appellent des aînés et des enseignants autochtones traditionnels à participer. D'autres couvrent très généralement les questions autochtones, mais non avec autant de profondeur que les étudiants autochtones en ont besoin ou le souhaitent.
5. **Liens distants avec les niveaux de besoin et de compétence des Premières Nations** : Les collectivités autochtones ont des besoins très précis et des attentes élevées. Bien souvent, les programmes réguliers beaucoup plus généraux et axés sur l'acquisition d'aptitudes ne correspondent pas à leurs besoins. La plupart des cours ne couvrent pas les enjeux actuels des collectivités des Premières Nations, comme le désir de se départir des formes de gouvernance imposées par la *Loi sur les Indiens*.
6. **Accent mis sur les programmes offerts sur le campus** : La vaste majorité des cours et programmes universitaires au Canada ne se donnent que sur place. Des efforts ont été déployés pour donner des cours hors campus menant, dans quelques cas, à l'obtention d'un diplôme. Dans le milieu universitaire, ces programmes ont tendance à être beaucoup moins bien perçus, et ils sont jugés inférieurs. Les programmes de formation à distance ont généralement suscité peu d'intérêt chez les Autochtones, parfois par manque de compréhension au sein de la collectivité quant au cheminement universitaire. L'accès à la technologie représente un problème de taille, pour certaines collectivités, et limite encore davantage les possibilités d'apprentissage à distance.
7. **Importance accordée à l'obtention de nouveaux fonds gouvernementaux ou destinés aux Premières Nations** : Nombre de programmes universitaires (et collégiaux, dans une bien moindre mesure) destinés aux Premières Nations sont déployés grâce à des fonds ciblés ou affectés à des projets. Relativement peu de programmes sont financés à même les budgets de

base des établissements. Les universités se fient beaucoup aux fonds fédéraux, provinciaux et territoriaux consacrés aux programmes autochtones et elles associent souvent d'autres initiatives au soutien gouvernemental disponible. Des études démontrent que le manque d'investissement (budget de base) de la part des universités atténue les chances de réussite.

8. **Perte des étudiants qui déménagent dans les centres urbains pour étudier :** La plupart des universités canadiennes sont établies dans de grands centres urbains, et de nombreux étudiants autochtones doivent donc quitter leurs collectivités pour les fréquenter. Ce mouvement comporte de nombreux aspects positifs mais, à long terme, la réalité veut qu'un pourcentage important (mais inconnu) d'étudiants autochtones ne retournent pas dans leurs collectivités à la fin de leur formation. Pis encore, puisqu'une grande majorité d'étudiants autochtones de niveau universitaire sont des femmes, les dynamiques sociales des collectivités autochtones changent. Le départ massif d'Autochtones comptant parmi les plus talentueux au profit des milieux urbains a de très lourdes conséquences à long terme pour les gouvernements, entreprises et organisations des Premières Nations.
9. **Temps de réponse généralement lent des universités :** Les collectivités autochtones ont des besoins urgents en matière de formation postsecondaire et il leur faut des solutions rapides et créatives. Pour des raisons de financement et de conservatisme, les universités ont tendance à réagir lentement et seulement en empruntant de longs processus d'examen interne. Les organisations autochtones sont souvent irritées par les retards et croient que les universités ne sont pas réceptives ou intéressées aux priorités des Autochtones.
10. **Styles d'apprentissage et structure de la salle de classe :** L'aménagement des salles de classe et les attentes liées à l'apprentissage dans les universités n'offrent bien souvent pas les meilleures structures aux étudiants qui proviennent de milieux culturels usant de méthodes d'enseignement différentes. Les universités doivent examiner la façon dont leur enseignement est dispensé et la mesure dans laquelle il est représentatif ou inclusif. Un petit pas vers l'avant consisterait à réserver un espace en salle de classe aux Autochtones.
11. **Respect des systèmes de connaissances autochtones :** Les traditions autochtones sont en fait intellectuelles et ont des fondements théoriques, méthodologiques et pédagogiques. Les programmes universitaires n'en tiennent souvent pas compte, et les possibilités qu'ils offrent aussi bien aux Autochtones qu'aux non-Autochtones sont gravement réduites.

### **De quoi les Premières Nations ont-elles besoin? Enjeux de l'éducation et de la formation**

Avant de présenter un modèle de ce qui pourrait être conçu sous la direction du Centre de la gouvernance des Premières Nations, il importe d'exposer clairement les besoins et les enjeux. Il faudrait s'attaquer aux principaux points suivants dans les prochaines années :

1. **Besoin d'un programme malléable :** La situation évolue très rapidement. Les besoins du début des années 2000 seront très différents vers 2020. Le CGPN ferait mieux d'assurer une certaine souplesse et d'éviter le déploiement de programmes permanents conçus pour répondre à des besoins immédiats.
2. **Besoin marqué et constant de gestionnaires et dirigeants autochtones :** Les Premières Nations de tout le Canada ont besoin de milliers de gestionnaires bien formés, hautement compétents et motivés. Les mesures entreprises par le CGPN doivent tenir compte de l'ampleur des besoins. Quelques petits programmes conçus en fonction des besoins et des mandats de certains établissements ne suffiront pas. Il nous faut une initiative nationale majeure et soutenue.
3. **Coûts d'une gouvernance déficiente pour les collectivités :** Dans la mesure où le système d'éducation et de formation n'arrive pas à répondre au besoin établi – et il est loin d'y parvenir pour l'instant –, les collectivités assument la majorité des coûts. Les programmes mal gérés ne peuvent atteindre les objectifs locaux. Or, les fonds mal répartis et dépensés ne seront plus accessibles pour répondre à des besoins communautaires pressants. Les difficultés administratives majeures ont tendance à être largement publicisées, gênant ainsi l'appui général accordé à l'autonomie gouvernementale des Autochtones. Avec le temps, les gouvernements fédéral et provinciaux ont découvert que les organisations mal structurées et mal gérées exercent beaucoup moins de pression sur eux et sont plus faciles à ignorer en politique que celles qui fonctionnent rondement.

4. **Réussite scolaire** : À l'heure actuelle, le taux de réussite scolaire des Autochtones adultes est bien en deçà des normes nationales, surtout en mathématiques et en sciences naturelles. Dans la plupart des cas, trop peu d'Autochtones sont prêts et aptes à assumer de lourdes responsabilités administratives. Il ne serait pas très logique d'instaurer de nouveaux programmes quand il n'y a pas suffisamment de candidats autochtones compétents pour les places actuellement disponibles dans les universités. La situation prend du mieux, mais lentement, et il faudra attendre au moins une autre génération avant que le niveau d'éducation des Autochtones commence à s'approcher des normes nationales.
5. **Occasions à la portée des collectivités** : De nombreux administrateurs autochtones sont rivaux à leur milieu, et les programmes de formation doivent bien souvent être offerts dans les collectivités.
6. **Fréquentation des universités** : Un très grand nombre de programmes ne peuvent être exécutés localement de manière efficiente et satisfaisante sur le plan scolaire. Dans de tels cas, les collectivités autochtones doivent trouver des moyens de veiller à ce que leurs résidents puissent suivre des cours dans les locaux de l'université.
7. **Difficulté de libérer les gestionnaires pour leurs études supérieures** : Les gestionnaires autochtones subissent d'incroyables pressions au travail et ont peu de temps libre aussi bien dans leur vie professionnelle que privée. Ils ont donc beaucoup de mal à trouver du temps pour suivre des programmes de formation, mais ils doivent y voir une haute priorité.
8. **Préparation des gestionnaires aux réalités de la gestion et de la gouvernance** : Les personnes qui acceptent des postes administratifs au sein d'organisations autochtones se butent immédiatement et souvent durement aux enjeux locaux et régionaux. Les programmes de formation doivent combiner des exemples et expériences pratiques au travail conceptuel et théorique, et reconnaître que les diplômés accéderont très rapidement à des postes impliquant une forte responsabilité personnelle et souvent beaucoup de stress. C'est là un aspect que les programmes universitaires actuels n'ont pas pleinement intégré.
9. **Sensibilisation limitée aux modèles relevant d'administrations canadiennes et autres** : Nombre de solutions recherchées par les collectivités autochtones sont actuellement déployées à la grandeur du pays. Les pressions professionnelles et le partage limité d'information font que peu de collectivités et d'administrateurs comprennent en profondeur les projets, initiatives et structures des autres collectivités. Il faut que les liens aux expériences pratiques des collectivités autochtones occupent une place importante dans les processus de perfectionnement pédagogique et professionnel.

## **VERS LA SOLUTION – Le CGPN et les programmes de formation offerts en partenariat avec les collèges et universités du Canada**

Le CGPN peut encourager les établissements postsecondaires du Canada à instaurer un certain nombre d'initiatives, dont la conception de modèles de « pratiques exemplaires », la création d'un consortium national d'établissements scolaires voué à l'élaboration de programmes répondant aux besoins des étudiants et collectivités des Premières Nations et la constitution d'un fonds pour le renforcement des capacités. Nous explorerons ces idées plus avant dans les lignes qui suivent – non en limitant nos idées, mais en donnant le point de départ aux réflexions.

### **Encouragement à adopter des « pratiques exemplaires » et à inclure les Premières Nations**

Le Centre de la gouvernance des Premières Nations a l'occasion de jouer un rôle unique et puissant dans l'élaboration des procédés de perfectionnement pédagogique et professionnel à la grandeur du pays. Le « sceau » du CGPN devrait et pourrait devenir rapidement la nouvelle norme des programmes autochtones au Canada, procurant ainsi aux membres, organisations et gouvernements autochtones une nette indication des attentes, normes et priorités des Premières Nations. Les points qui suivent pourraient devenir des éléments clés de l'élaboration d'une stratégie nationale de formation et d'éducation en matière de gouvernance autochtone au Canada. Il s'y ajoutera sans aucun doute d'autres points à considérer.

1. Le CGPN devrait devenir un partenaire concret et non une source de financement pour les universités. Les établissements postsecondaires reçoivent des fonds pour dispenser une

formation appropriée aux collectivités autochtones. Il faudrait leur fournir des directives et un appui supplémentaires afin qu'ils s'acquittent de cette responsabilité.

2. Tous les programmes associés au CGPN doivent admettre, comme principe de base, que des normes scolaires et de rendement satisfaisants doivent être appliquées aux programmes destinés aux étudiants et collectivités autochtones.
3. Les universités de tout le Canada doivent être en mesure de prendre un engagement clair et permanent à l'égard des besoins et possibilités de gouvernance des Premières Nations.
4. Les universités et le CGPN devraient travailler en étroite collaboration avec les collèges et autres établissements postsecondaires pour répondre aux besoins des étudiants et des collectivités. La formation de base des adultes, par exemple, devrait être dispensée par les collèges et les conseils scolaires locaux; les universités devraient se concentrer sur les étudiants qui possèdent les aptitudes et les capacités techniques nécessaires.
5. Les collèges et les universités devraient être appelés à faciliter la transition entre les établissements, et le CGPN à jouer un rôle premier en encourageant la conception et l'accréditation de programmes d'études progressifs (c'est-à-dire conjoints aux collèges et universités).
6. Le CGPN devrait amorcer des discussions avec certains collèges pouvant décerner des diplômes pour voir s'ils sont prêts et disposés à concevoir des programmes qui bénéficieraient particulièrement aux membres des Premières Nations.
7. Il faudrait déterminer les modèles qui réussissent à combiner les connaissances des Premières Nations et les traditions scolaires occidentales, et s'en servir comme exemples de pratiques exemplaires. À tout le moins, il faut reconnaître l'inclusion respectueuse des connaissances autochtones.

### **Consortium national sur la formation en matière de gouvernance des Premières Nations**

Le CGPN devrait coordonner la constitution d'un consortium national sur la formation en matière de gouvernance des Premières Nations. Le consortium devrait avant tout encourager la souplesse, la capacité de réaction et le caractère approprié des programmes visant les collectivités des Premières Nations. Voici les principales caractéristiques que devrait posséder le consortium national du CGPN :

- a. Le CGPN devrait déterminer les établissements, les programmes et les personnes qui feront partie du consortium national.
- b. Le consortium créera :
  - i. Une liste des programmes approuvés qui satisfont aux critères établis par le CGPN.
  - ii. Une liste de programmes de transition et de FPA particulièrement utiles aux personnes intéressées à entreprendre des études supérieures en administration.
  - iii. Une liste des compétences essentielles, soit à la fois des compétences de base et des aptitudes particulières liées à la gouvernance, que les étudiants doivent posséder au niveau universitaire.
  - iv. Un programme national regroupant des cours conçus en fonction des besoins des étudiants intéressés par la gouvernance et l'administration autochtones, ainsi qu'un mécanisme pour le transfert de ces cours d'un établissement à l'autre.
  - v. Un comité d'examen chargé d'étudier le contenu et les directives du programme national.
  - vi. Une démarche modulaire (de petites unités de la structure de cours régulière des universités qui peuvent s'intégrer à diverses combinaisons en vue de l'agrément de programme) pour l'élaboration de cours et de programmes conçus spécialement pour répondre aux besoins des employés affectés à la gouvernance des Autochtones. Cette mesure permet aussi de proposer des programmes de formation dans la collectivité.
  - vii. Un programme coordonné faisant appel à des méthodes de prestation alternatives (télévision, Internet ou correspondance) afin de soutenir les cours et programmes donnés en face-à-face.
  - viii. Un système d'accréditation par lequel le CGPN reconnaît le niveau de préparation des étudiants à la gouvernance et à l'administration autochtones.
  - ix. Une structure d'évaluation des acquis (à l'aide des procédures d'examen des établissements) afin de reconnaître des crédits aux personnes qui travaillent déjà à la

- gouvernance des Autochtones. Cette structure pourrait englober un système d'examen national permettant d'évaluer les apprentissages attribuables à l'expérience.
- x. Un recueil en ligne des « pratiques exemplaires » de gouvernance et d'administration autochtones (compilées par les étudiants et le corps enseignant et approuvée par le CGPN); ce registre serait facilement accessible aux étudiants, formateurs et travailleurs des domaines de la gouvernance et de l'administration autochtones.
  - xi. Un modèle de prestation communautaire qui prévoit des protocoles adéquats, des ententes de rémunération des enseignants communautaires, des principes entourant le contenu adapté des cours, des ententes pour l'acceptation d'étudiants issus d'autres collectivités, et des structures qui permettent l'identification des pratiques exemplaires locales et des expériences qui peuvent servir à l'enseignement.
  - xii. Des protocoles et des normes applicables à la formation à l'emploi et à l'apprentissage supervisé, lesquels devraient être intégrés à tous les programmes de diplôme.
  - xiii. La création de liens internationaux, en misant sur les partenariats et établissements dirigés par des Autochtones (dont les gouvernements autochtones qui souhaitent accueillir des étudiants pour un stage), les établissements non autochtones reconnus pour le soutien qu'ils accordent à l'administration autochtone, et l'Université de l'Arctique qui s'emploie à proposer des systèmes de prestation communautaire alternatifs.
  - xiv. Le CGPN devrait être en mesure d'aider les universités avec qui il a conclu des ententes de partenariat à cerner les lacunes des programmes existants. À titre d'exemple souvent soulevé par des universitaires autochtones, notons les programmes de formation juridique qui n'enseignent pas aux étudiants les pratiques et structures juridiques autochtones.
- c. Les établissements participants devraient s'entendre sur quelques-uns des points parmi les suivants :
- i. Le CGPN devrait insister sur le financement de la participation des étudiants, plutôt que sur le financement direct des programmes.
  - ii. Le CGPN devrait élaborer une liste d'associés et de partenaires en éducation qui démontrent la capacité et la volonté de contribuer au perfectionnement professionnel des Autochtones au Canada.
  - iii. Le CGPN devrait inviter des établissements participants, en se fondant sur la force et la contribution des programmes existants ou prévus. L'accès des étudiants au financement devrait dépendre de l'acceptation des établissements partenaires par le CGPN.
  - iv. Le CGPN devrait établir des protocoles de recherche et des listes de projets de recherche nécessaires qu'il est prêt à financer. Le personnel enseignant et les étudiants diplômés seraient encouragés à s'attaquer à un projet de recherche figurant sur la liste approuvée et coordonnée.
  - v. Le CGPN travaillera avec les collectivités pour faciliter et accélérer le processus, de sorte que les chercheurs reconnus aient accès aux collectivités.
  - vi. Les universités accepteront de cerner les obstacles qui nuisent à la capacité d'exceller des étudiants des Premières Nations (que les programmes soient axés ou non sur les Premières Nations).
  - vii. Le CGPN devrait s'associer aux établissements qui se montrent désireux de travailler en collaboration avec les collectivités des Premières Nations ou qui ont présenté un plan concret pour acquérir une telle capacité. On perçoit clairement cet objectif dans les relations établies avec les collectivités autochtones et l'embauche d'universitaires autochtones qui maintiennent des liens avec la communauté.
  - viii. Tous les établissements devraient adhérer au principe de respect des choix de programmes des étudiants des Premières Nations. Ces derniers, comme tous les autres étudiants, ont le droit de choisir entre des programmes d'études généraux ou ciblant les Premières Nations. Il faut se garder de marginaliser les programmes et les choix des Autochtones.

### **Fonds pour le renforcement des capacités**

Ce fonds vise à accroître l'intérêt accordé aux études reliées à la gouvernance des Premières Nations et à récompenser l'excellence dans ce domaine. Le fonds devrait être créé en tenant compte de ce qui suit :

- a. Bourses et programmes de soutien pour étudiants autochtones qui amorcent leur troisième ou quatrième année d'études et démontrent de l'intérêt pour l'administration et la gouvernance;
- b. Soutien aux étudiants autochtones qui poursuivent des études au deuxième cycle universitaire en administration ou en gouvernance. Les étudiants devront s'inscrire à un programme approuvé et étudier auprès d'un membre reconnu du corps enseignant;
- c. Soutien aux chercheurs boursiers dans les domaines de l'administration et de la gouvernance. Ce soutien prendra surtout la forme de subventions pour les postes d'assistants diplômés, les projets de recherche communautaire, et les projets de recherche approuvés et pilotés par les aînés et les dirigeants communautaires;
- d. Soutien aux chercheurs boursiers non autochtones dans les domaines de l'administration et de la gouvernance. Ce soutien consistera surtout en subventions pour les postes d'assistants diplômés, les projets de recherche communautaire, et les projets de recherche approuvés et pilotés par les aînés et les dirigeants communautaires;
- e. On suppose que la préférence sera accordée aux étudiants autochtones de deuxième cycle pour chacun des aspects de la subvention accordée en vue du renforcement des capacités.

### **Recherche et élaboration de politiques avec les universités canadiennes**

Les universitaires et chercheurs canadiens ont mené une somme colossale de travaux de recherche sur la gouvernance et l'administration autochtones. À ce jour, les recherches se caractérisent comme suit :

- un accent prononcé sur les questions constitutionnelles et juridiques;
- une compréhension limitée des expériences et cas particuliers, et moins de débats ouverts sur les pratiques exemplaires ainsi que sur les barrières et difficultés communes;
- large soutien à l'autonomie gouvernementale des Autochtones (souvent très partisane), mais peu d'importance accordée à l'utilité technique et pratique;
- contribution autochtone limitée aux activités de recherche et aux analyses.

Les travaux de recherche menés jusqu'à maintenant n'ont pas toujours respecté ou comblé les besoins des gouvernements et collectivités des Premières Nations. Pour faire avancer la situation et l'améliorer, il faut s'attarder aux structures qui appliquent l'éthique de la recherche, à la collaboration et à la création d'un centre qui soutiendra les progrès et les améliorations dont nous avons tant besoin. Les structures de l'éthique de la recherche sont particulièrement préoccupantes et exigent une attention immédiate.

### **Éthique de la recherche**

Une des plus grandes ironies de la recherche axée sur les Autochtones veut que les protocoles devant rendre la recherche universitaire plus utile et pratique l'ont, en fait, restreinte, découragée et ralentie. Dans les années 1990, des agences subventionnaires et des comités universitaires de déontologie ont commencé à écouter les préoccupations des Autochtones concernant la recherche les visant eux ou leurs collectivités. Cette ouverture aux préoccupations des Autochtones s'appuyait sur la pratique habituelle selon laquelle des non-Autochtones se rendaient dans des collectivités autochtones. Comme stratégie, sa portée était étroite et les universitaires autochtones ont trouvé problématiques les nouvelles dispositions déontologiques devant les protéger, eux et leurs collectivités. C'est effectivement là un problème à examiner, et le CGPN peut contribuer à le régler.

Les normes déontologiques doivent reconnaître que les universitaires autochtones et non-autochtones qui font des travaux dans les collectivités autochtones entretiennent des rapports variés avec ces dernières. Plus précisément, les universitaires autochtones n'adopteront pas tous un mode de vie traditionnel. Au Canada, de nombreux universitaires autochtones réalisent leurs travaux en se fondant sur des systèmes de connaissances autochtones, lesquels prennent racine dans la théorie autochtone et les méthodes particulières correspondantes. La majorité des agences subventionnaires et des comités universitaires d'éthique ne possèdent pas l'expertise nécessaire pour évaluer les projets de recherche fondés sur les traditions autochtones.

Étant donné les rapports que nous entretenons avec des universitaires autochtones, nous sommes informés d'un certain nombre de cas où l'examen déontologique s'est terriblement mal déroulé. Dans un cas, un universitaire autochtone faisant de la recherche sur la citoyenneté au sein de sa collectivité natale, a voulu distribuer du tabac à tous les participants. Le comité d'éthique ne l'en a pas autorisé puisqu'il y voyait une tentative de « soudoyer » les participants. La distribution du tabac compte parmi les nombreuses pratiques traditionnelles qui s'imposent pour accéder à certaines formes de connaissances autochtones.

Un Autochtone (peu importe son occupation) qui a accepté les méthodes de son peuple doit assumer une série de responsabilités que les comités d'éthique saisissent mal. Les règles autochtones sur le partage des connaissances sont souvent assorties de normes plus rigoureuses. La majorité des connaissances autochtones sont partagées entre les membres de la famille, par exemple, autour de la table, à l'heure du thé, devant un feu de camp ou à un pow-wow. Si un universitaire souhaite propager les connaissances que ses grands-parents lui ont transmises (et une telle décision n'est pas simple), il est fort probable qu'il viole les normes universitaires d'éthique, puisqu'il n'a pas obtenu la signature d'un formulaire de consentement auprès des membres de sa famille. L'idée d'universitaires qui ont accès à l'université ainsi qu'à leurs familles et traditions, et qui demandent à leurs grands-parents et aux membres de leur famille de signer un tel formulaire, évoque une scène cocasse. De manière plus générale, les exigences déontologiques actuelles sont encombrantes et grugent le temps, en plus de décourager bien souvent la participation des Autochtones. Le CGPN peut jouer un rôle crucial à cet égard.

### **Modèle de collaboration du CGPN pour la recherche sur l'autonomie gouvernementale**

Pour faciliter la recherche sur la gouvernance et l'administration autochtones, le CGPN devrait mener l'élaboration d'un modèle et d'un plan d'action sur la recherche dans le domaine de l'autonomie gouvernementale. Cette nouvelle démarche doit tenir compte des besoins de la collectivité et, pour y parvenir, un des meilleurs moyens consiste à établir une structure conforme aux demandes de la collectivité, et pouvant également réagir aux difficultés et les prévoir. Elle doit s'adapter aux protocoles nationaux de recherche, tout en comblant les lacunes du système actuel. Le nouveau programme devrait avoir les caractéristiques suivantes :

1. **Identification des problèmes communautaires :** Le CGPN devrait coordonner la préparation d'une liste complète de besoins et d'occasions en matière de recherche. Les collectivités ayant des besoins précis en recherche pourraient s'adresser au CGPN pour les faire inscrire à la liste et pour obtenir de l'aide afin de trouver des chercheurs appropriés. Cette mesure rendrait plus facile la coordination des travaux de recherche s'inscrivant dans des projets connexes à la grandeur du pays et, par conséquent, assurerait un apprentissage intercollectivités supérieur.
2. **Normes éthiques et participation communautaire :** En collaboration avec des organisations et collectivités autochtones, le CGPN devrait concevoir des protocoles et des normes de recherche. Les protocoles devraient clairement exposer les besoins et les difficultés des universitaires autochtones. Le CGPN assumerait l'évaluation de la crédibilité des universitaires, des chercheurs et des projets.
3. **Besoin d'analyse systématique :** Le CGPN devrait cerner les grandes lacunes des recherches actuelles et s'employer à coordonner des activités de recherche sur la scène nationale pour mieux répondre aux besoins des Autochtones.
4. **Formation des chercheurs autochtones :** Le CGPN doit clairement préciser que la formation des chercheurs autochtones doit compter parmi les principaux résultats de la recherche;
5. **Partage des idées de recherche et des résultats :** Le CGPN devrait devenir un centre de renseignements pour le partage des résultats de la recherche sur l'autonomie gouvernementale et l'administration;
6. **Acquisition de la capacité de résoudre des problèmes :** L'objectif global de l'entreprise coordonnée par le CGPN doit être axé sur l'acquisition de l'aptitude à régler des problèmes entre les collectivités et organisations autochtones.

### **Initiative de recherche du Centre de la gouvernance des Premières Nations**

C'est là un projet vaste et ambitieux. Le CGPN ne peut financer qu'une petite portion des besoins reliés à la recherche, et des efforts doivent être dirigés vers la collaboration avec les agences subventionnaires fédérales et provinciales actuelles, de sorte que les besoins de recherche des Autochtones reçoivent une plus grande attention. L'initiative de recherche en constante évolution du CGPN doit tenir compte de ce qui suit :

1. Le CGPN sera doté de capacités internes limitées en matière de recherche; aussi, il devrait plutôt établir un service de coordination des travaux de recherche et de partage des résultats. II

- devrait s'employer fortement à réunir les chercheurs et les collectivités afin qu'ils s'attaquent ensemble à des problèmes et possibilités communs.
2. Le CGPN devrait jouer un rôle de premier plan pour faire passer l'accent de la recherche à but lucratif menée par des consultants (dont bon nombre proviennent des universités), à des activités communautaires dont les fonds ciblent les coûts actuels de la recherche, des travaux menés par des Autochtones et du renforcement des capacités liées à la gouvernance.
  3. Le CGPN devrait identifier les universités, les facultés et les chercheurs qui ont accepté d'adhérer à ses protocoles et procédures. Le CGPN devrait tenir un rôle premier pour faire accepter les chercheurs aux collectivités et pour trouver le financement nécessaire aux activités de recherche qui correspondent à ses priorités et à celles des collectivités.
  4. Le CGPN devrait dresser une liste d'associés de recherche, des personnes reconnues pour leur travail réussi auprès des collectivités autochtones. Cette liste sera accessible aux collectivités en quête de chercheurs disposés et aptes à les aider à répondre à leurs besoins.
  5. Le CGPN devrait participer, surtout indirectement, au financement de la recherche sur l'autonomie gouvernementale des Autochtones, entre autres, en :
    - i. adoptant une démarche coordonnée pour l'octroi de contrats de recherche financés par lui, afin de minimiser les recoupements et de maximiser l'attention donnée aux besoins les plus urgents des collectivités;
    - ii. instaurant des bourses pour chercheurs autochtones qui sont prêts à travailler sur les priorités cernées par lui et les collectivités; cette mesure de renforcement des capacités est essentielle au succès à long terme de l'autonomie gouvernementale;
    - iii. axant sa capacité centrale sur l'élaboration et l'application de protocoles de recherche ainsi que sur la gestion des activités de recherche à la grandeur du pays.
  6. Le CGPN devrait poursuivre l'élaboration de son système web en vue du partage des résultats de recherche concrets et expérimentiels (et pour multiplier les travaux généraux et conceptuels). On devrait insister sur la distribution rapide et facilement accessible des rapports de recherche et des évaluations, tout en cherchant à informer les travailleurs affectés à la gouvernance autochtone des pratiques exemplaires et des problèmes communs liés à l'autonomie gouvernementale des Autochtones. Cela signifie que les travaux techniques et conceptuels seraient aussi présentés de manière accessible aux utilisateurs et à toute la collectivité. La banque de données nationales sur l'autonomie gouvernementale devrait insister sur des données facilement acceptables, conçues et rédigées à l'intention du personnel affecté à l'autonomie gouvernementale des Autochtones. Tout d'abord, cette banque de données se diviserait comme suit :
    - i. modèles juridiques et constitutionnels,
    - ii. modèles d'affaires et de gestion,
    - iii. problèmes concrets reliés à la gouvernance autochtone traditionnelle,
    - iv. plans et politiques portant sur les ressources humaines,
    - v. relations avec les agences fédérales,
    - vi. relations avec les agences provinciales,
    - vii. relations avec les gouvernements locaux et régionaux,
    - viii. relations entre les Premières Nations,
    - ix. meilleurs exemples et expériences les mieux réussies,
    - x. expériences et leçons sur la scène internationale.

### **Sensibilisation des membres des Premières Nations aux progrès de l'autonomie gouvernementale**

Le Centre de la gouvernance des Premières Nations doit s'attaquer à des problèmes urgents, immédiats et techniques, mais il faut aussi s'intéresser dès le départ à l'acquisition d'aptitudes plus vastes en matière de sensibilisation et d'information. Cette initiative devrait s'employer à mettre la gouvernance en lumière, à faire connaître les grandes réussites, à favoriser les débats sur les enjeux et les problèmes actuels, et à encourager les jeunes à songer à des carrières dans ce domaine. Cette initiative devrait comporter les caractéristiques suivantes :

1. Il faudrait déployer un effort national concerté pour mieux faire connaître les questions de gouvernance.

2. Le CGPN devrait travailler avec les médias autochtones (presse, télévision et radio) et non autochtones (surtout les journaux, émissions de radio, etc., communautaires) pour sensibiliser la population à l'autonomie gouvernementale.
3. Le CGPN devrait communiquer avec les stations de télévision autochtones, surtout APTN, afin de cerner les possibilités de proposer à la télévision des cours et des modules sur l'autonomie gouvernementale autochtone.
4. Le CGPN devrait communiquer avec des concepteurs de programmes provinciaux et territoriaux pour cerner les possibilités de préparer du matériel didactique destiné aux écoles primaires et secondaires et portant sur l'autonomie gouvernementale des Autochtones.
4. Le CGPN devrait adopter une approche très proactive à l'identification d'expériences positives ayant trait à l'autonomie gouvernementale des Autochtones et à la gouvernance traditionnelle afin de les diffuser dans les médias régionaux, nationaux et internationaux. Cette initiative devrait se concentrer sur les pratiques exemplaires et les principales mesures positives à cet égard.

Il importe de reconnaître que les programmes sur la gouvernance des Premières Nations ne bénéficient pas uniquement aux Premières Nations. Bien des étudiants qui ne proviennent pas des Premières Nations s'y intéressent et croient qu'ils les préparent à une carrière au sein des institutions gouvernementales canadiennes. Les collectivités non autochtones peuvent tirer avantage de l'étude des systèmes de gouvernance autochtones, et elles le feront, tout comme elles ont bénéficié des traditions de justice réparatrice. Les traditions des Premières Nations quant à la justice ont été partagées et utilisées pour éclairer le mouvement de justice réparatrice au Canada et à l'étranger. Parce que de tels programmes et cours aiguisent les compétences et les capacités au sein des collectivités des Premières Nations, leur élaboration entraînera des avantages économiques pour tous les Canadiens.