

Évaluation de l'accord de  
financement de 1991-1992 à  
1996-1997 visant la bande de  
Miawpukek Mi'kamawey Mawi'omi

*Rapport définitif*

*Préparé pour :*

**Direction générale de l'évaluation et de la  
vérification  
Ministère des Affaires indiennes et du Nord**

*Préparé par :*

**Goss Gilroy Inc.  
Consultants en gestion  
321, avenue Hamilton  
St. John's (Terre-Neuve)  
A1E 1K1  
(709) 579-0425**

**Institute for Human Resource Development  
321, avenue Hamilton  
St. John's (Terre-Neuve)  
A1E 1K1  
(709) 754-3107**

**31 octobre 1996**

## *Table des matières*

<b>Section 1 - Sommaire</b> .....	<b>i</b>
Objet de l'évaluation .....	i
Méthodologie .....	i
Profil de la bande de Miawpukek .....	i
Constatations .....	ii
<b>Section 2 - Introduction</b> .....	<b>1</b>
Principaux volets de l'accord .....	1
Méthodologie .....	2
Profil de la bande de Miawpukek .....	4
<b>Section 3 - Constatations</b> .....	<b>9</b>
Capacité de définir les obligations envers la collectivité et d'élaborer des plans pour celle-ci .....	9
Souplesse dans la conception de ses propres programmes et dans l'affectation des fonds selon les priorités de la bande .....	11
Marge de manoeuvre pour la réalisation des objectifs prioritaires de la bande de Miawpukek dans le cadre de l'accord .....	15
Démonstration de l'obligation redditionnelle envers les membres de la bande .....	16
Comparaison du mécanisme de reddition de comptes prévu à l'accord de Miawpukek avec ceux des accords de transfert financier (ATF) .....	19
Pertinence des mécanismes utilisés pour atteindre les objectifs de l'accord .....	21
<b>Section 4 - Exemples de programmes et de projets fructueux attribuables à la souplesse de l'accord</b> .....	<b>25</b>
Miawpukek Aquaculture .....	26
Logement de la bande .....	28
Programme d'éducation .....	32
Accès à Internet .....	34
<b>Annexes</b>	
1 - Dispositions relatives à l'obligation redditionnelle	
2 - Résultats de l'enquête menée auprès de la collectivité	
Mandat	

## *Section 1 - Sommaire*

### **Objet de l'évaluation**

La présente évaluation a été menée conformément aux dispositions de l'article 3.1 de l'accord de financement visant la bande de Miawpukek Mi'kamawey Mawi'omi, à savoir qu'une évaluation devait être menée avant le 31 août 1996. Selon les modalités de l'accord, l'évaluation visait seulement à déterminer si les objectifs de l'accord ont été réalisés et si les mécanismes élaborés par le ministère permettent de les atteindre. Les résultats de l'évaluation devraient normalement être utilisés par les représentants de la bande de Miawpukek et du ministère dans le cadre des entretiens sur les accords à venir.

### **Méthodologie**

Un comité consultatif présidé par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification et formé de représentants de l'AC et du bureau régional du MAINC ainsi que de deux représentants de la bande de Miawpukek, a approuvé le rapport sur la méthodologie et a contribué à son application.

Dans le cadre de la collecte des données, nous avons organisé des entrevues et des rencontres préliminaires à Conne River (où la réserve est située), nous avons pris connaissance des rapports d'information et nous avons examiné les dossiers pertinents à l'AC du MAINC, au bureau régional de Amherst et à Conne River. Pour réunir des renseignements détaillés, nous avons interrogé les principaux interlocuteurs à l'AC du MAINC, au bureau régional du ministère et à Conne River, et nous avons réalisé une enquête auprès d'environ 50 % des ménages de la collectivité.

### **Profil de la bande de Miawpukek**

La population de la bande de Miawpukek compte 686 membres (39 %) dans la réserve et 1 074 membres (61 %) à l'extérieur, pour un total de 1 760 au moment de la préparation du présent rapport. En 1990, la bande comptait 535 membres (70 %) dans la réserve et 229 membres à l'extérieur, pour un total de 764 membres. Au cours des cinq dernières années, on a donc observé une hausse sensible du nombre de membres inscrits, augmentation attribuable en grande partie au nombre d'inscriptions des membres hors de la réserve.

Au cours des dernières années, la bande a mis de plus en plus d'accent sur son patrimoine culturel et traditionnel. Le sagamaw a joué un rôle important dans l'orientation spirituelle du conseil de bande, des administrateurs de la bande et des membres en général. La façon dont les réunions du conseil sont menées, l'accent mis sur les projets de développement économique qui tiennent compte de la protection de l'environnement, ainsi que l'importance nouvelle accordée à l'apprentissage de la langue et de la musique micmaques, sont des facteurs qui contribuent tous au regain de fierté de la bande à l'égard de la culture indienne.

Le conseil de bande a fait de l'emploi et du développement économique des priorités pour la bande. La bande a créé des débouchés de diverses manières et a utilisé les projets de création d'emplois pour donner aux membres des mesures de rechange positives à la dépendance envers l'aide sociale.

Voici quelques mesures de création d'emplois et de développement économique prises par le conseil de bande : agriculture, aquaculture, scierie, centre de service automobile, culture d'arbres de Noël, centre de service en matériel lourd, marina, câblotvision, tourisme et pourvoirie.

## **Constatations**

- L'accord de financement évalué vise essentiellement une contribution versée au conseil de bande de Miawpukek, qui doit d'abord rendre compte aux membres de la bande de la prestation efficace et économique des services communautaires financés dans le cadre de l'accord. Il a été le premier d'une série d'accords de financement qui ont conféré des pouvoirs élargis aux conseils des bandes indiennes.
- Le MAINC a pour rôle de fournir au conseil de bande de Miawpukek un financement qui nécessite une intervention minimale du ministère dans la gestion et l'administration de l'accord. Le conseil et le MAINC travaillent dans un climat général de coopération comme en témoignent la correspondance trouvée dans les dossiers et le niveau de respect réciproque décrit par les principaux interlocuteurs. Le MAINC fournit aussi des renseignements et de l'aide sur demande. Sur une base proactive, il informe le conseil de bande des nouveaux programmes et services offerts au ministère.
- Comme le sagamaw et le conseil de bande l'ont indiqué, la structure et le libellé de l'accord confèrent à la bande la dignité de prendre ses propres décisions et de définir ses véritables priorités. À cette fin, l'accord autorise le conseil de bande à transférer des fonds d'un secteur de programme à l'autre.

- L'emploi et le développement économique sont les principales orientations du conseil de bande de Miawpukek. Le conseil de bande recherche le développement économique durable et la qualité de vie pour les membres de la collectivité, maintenant et dans le futur. Pour assurer un mode de vie de qualité, il insiste sur l'importance d'un logement adéquat, sur l'aménagement et l'entretien d'ouvrages publics comme les routes et les réseaux d'eau et d'égout, ainsi que sur des programmes de création d'emplois qui offrent des solutions de rechange positives et productrices à l'aide sociale en visant l'emploi à long terme.
- Au cours des six dernières années, le conseil de bande a suivi une politique importante visant à former et à embaucher des membres qualifiés de la bande pour occuper des postes de gestionnaires, d'administrateurs et de techniciens dans la collectivité. Le programme d'études postsecondaires a contribué à la réalisation de progrès importants dans cette direction.
- Même si le logement a été une priorité pour la collectivité avant la signature de l'accord de financement, et même avant l'accord initial de 1985, le conseil de bande a décidé d'élaborer en priorité une stratégie générale dans ce domaine pendant la période visée par l'accord actuel. Il a élaboré des formules originales pour le financement du logement, formules dont bénéficiera un pourcentage des membres de la collectivité supérieur à celui qui aurait été obtenu avec le programme de logement régulier du MAINC. Parmi ces démarches novatrices, mentionnons les mesures incitatives pour la construction des maisons par les membres, le partage de fonds avec les programmes de la SCHL, le versement de subventions et l'établissement de modalités originales de remboursement des prêts hypothécaires.
- L'accord prévoit diverses mesures visant à faciliter l'affectation des fonds par le conseil de bande à des priorités particulières, par exemple : versement à l'avance de fonds pour les dépenses de capital en fonction des flux de l'encaisse; possibilité de garder les surplus ou de transférer des fonds d'un programme à l'autre selon les priorités et les besoins de la bande, et utilisation des fonds de développement économique pour des projets que le conseil juge viables, sans avoir à demander l'autorisation du MAINC ni à lui rendre des comptes (c'est-à-dire aucune stratégie de planification ou de gestion ni mécanisme de surveillance ou de compte rendu).
- Le conseil de bande de Miawpukek recourt à plusieurs méthodes pour évaluer l'incidence de ses programmes, notamment :
  - enquêtes régulières sur la satisfaction des membres de la collectivité, qui sont axées sur des secteurs de programme ou des dossiers communautaires particuliers;
  - rétroaction des membres de la collectivité aux réunions du conseil et aux assemblées générales;
  - présentation de rapports détaillés au conseil par les directeurs de programme. Les rapports annuels pour chaque programme contiennent notamment des renseignements tant qualitatifs que quantitatifs sur les programmes, et

- lettres des membres de la collectivité adressées au sagamaw et au conseil de bande qui font toujours l'objet de discussions au conseil.
- L'information de gestion fait l'objet d'examens annuels suivis des mesures correctrices nécessaires. Par exemple, les activités de développement économique qui ne permettent pas d'atteindre les buts du programme sont évaluées puis le conseil de bande décide de les modifier ou de les supprimer. L'accord de financement confère au conseil le pouvoir de prendre des décisions fondées sur ses propres mécanismes de gestion interne.
- La bande vise l'auto-suffisance, mais elle a choisi d'agir dans le respect de l'environnement et de manière à ce que les répercussions sociales négatives sur la collectivité soient négligeables. Les diverses entreprises économiques auxquelles la bande s'est associée reposent essentiellement sur les ressources primaires renouvelables et sont compatibles avec les valeurs et les principes de la culture autochtone. Nombre des principales personnes interrogées dans la collectivité ont fait remarquer que les mesures de développement économique font partie du contexte holistique de la collectivité et sont reliées à d'autres programmes tels que le développement social, l'éducation, le logement, les travaux publics et autres activités. Quatre initiatives ont été citées à titre d'exemples de réussite : aquaculture, logement, éducation, et accès à Internet pour les résidents de la réserve et des collectivités avoisinantes.
- La gestion de l'accord, notamment l'affectation des fonds, est l'un des facteurs qui ont contribué le plus à la nature des relations du sagamaw et du conseil de bande avec les membres. L'obligation redditionnelle est considérée comme étant un principe important par les membres en général ainsi que par le sagamaw et le conseil de bande. Les mécanismes officiels et officieux de reddition de comptes représentent des éléments importants pour une collectivité des Premières Nations et, de toute évidence, des mécanismes des deux catégories sont en place ici.
- Les mécanismes de reddition de comptes dans les domaines des finances, des programmes et de la gestion sont intégrés dans les diverses politiques et procédures de la bande et sont consignés dans les procès-verbaux des réunions du conseil. Ces procédures ont été définies au fil des ans et sont considérées comme étant un élément appréciable de l'évolution historique des politiques régissant la bande. Le sagamaw et le conseil de bande estiment qu'étant donné que ces mécanismes évoluent dans le cadre des structures existantes de la collectivité, ils font partie intégrante du mode de gouvernement de la collectivité. C'est pourquoi les membres de la bande participent davantage à leur mise en place et en assument la responsabilité. Selon nous, ces mécanismes sont efficaces et appropriés pour cette collectivité.

- Étant donné que les marges de manoeuvre et les pouvoirs délégués au conseil de bande de Miawpukek dans l'accord précédent de 1985 étaient uniques, le MAINC a sollicité et obtenu du Conseil du Trésor le pouvoir particulier de conclure les négociations et de signer l'accord. L'accord en vigueur a également été signé avec l'approbation du Conseil du Trésor. Au cours de la période visée par l'accord actuel, le MAINC et le conseil de bande ont convenu d'élargir les services offerts par le conseil de bande. Il n'a pas été jugé pratique de modifier l'accord de financement en fonction de ces changements étant donné les longs délais et les frais administratifs associés à l'approbation du Conseil du Trésor. Par conséquent, un nouvel accord de financement distinct a été ratifié; il habilite le conseil à offrir les nouveaux services requis dans un délai raisonnable.
- La clause de l'accord qui a trait aux rajustements de volume en fonction du nombre de dossiers de l'aide sociale a été l'objet d'un différend entre le conseil de bande et le MAINC. En particulier, la politique et la pratique du conseil qui consistent à employer des individus qui, autrement, seraient admissibles à l'aide sociale et recevraient des prestations, garantissent que le nombre de dossiers de l'aide sociale n'atteint pas le niveau qui entraînerait un accroissement du financement. Dans ces circonstances, l'accord n'enclenche pas de mécanisme de rajustement à la hausse face à l'augmentation du nombre d'adultes sans emploi dans la collectivité.
- En ce qui touche les rajustements de prix, les dispositions de l'accord sont simples et satisfaisantes. Cependant, le ministère n'a pas remis au conseil de bande une ventilation de ses calculs, et les représentants de la bande n'ont donc pas été en mesure de s'assurer que le financement reçu est conforme aux dispositions de l'accord.

## Résumé et conclusions

En résumé, nous concluons que l'accord de financement visant la bande de Miawpukek Mi'kamaway Mawi'omi a atteint ses objectifs avec succès. Il convient de souligner en particulier que la marge de manoeuvre accordée au conseil de bande en vertu de l'accord a donné lieu à l'élaboration de programmes novateurs qui sont hautement considérés par les membres de la collectivité et qui sont jugés efficaces pour relever les défis et exploiter les possibilités qui s'offrent à la bande. En outre, ces programmes ont été mis en place sans mettre en péril les programmes en vigueur dans les principaux secteurs de service, et le conseil a respecté son engagement qui consistait à satisfaire aux exigences minimales en matière de programmes énoncées dans l'accord. En outre, le conseil de bande a élaboré et mis en place un mécanisme efficace de reddition de comptes envers les membres de la collectivité. En général, du point de vue du conseil de bande et du MAINC, l'administration de l'accord est préférable aux autres formules ministérielles. Globalement, les deux parties jugent raisonnables les frais et le fardeau administratifs associés à l'accord.

Néanmoins, l'accord actuel suscite encore quelques préoccupations. D'abord, il n'existe aucune marche à suivre pratique pour modifier l'accord. Par exemple, quand les deux parties ont convenu que le MAINC verserait des fonds additionnels au conseil de bande pour la prestation d'une gamme élargie de services, il s'est avéré impossible de modifier l'accord en raison des coûts et des longs délais associés à l'obtention de l'approbation du Conseil du Trésor. Par conséquent, un accord cadre de financement distinct a été signé. Cette mesure s'est avérée efficace, mais les coûts associés à l'administration du nouvel accord sont excessifs pour les deux parties.

Les dispositions de l'accord concernant les rajustements de volume et de prix suscitent également des inquiétudes. En se prévalant de la souplesse de l'accord pour élaborer une démarche novatrice et hautement considérée par la collectivité dans le domaine du développement social, le conseil de bande, d'après le libellé actuel de l'accord, s'est rendu inadmissible à un financement accru advenant que le taux de chômage dans la collectivité soit supérieur aux prévisions. Dans le cadre de la négociation d'un nouvel accord, on devra prioritairement élaborer une formule de rajustement qui soit acceptable pour les deux parties et qui reflète la réalité des programmes dans la collectivité. En ce qui a trait aux rajustements de prix, le ministère n'a pas fourni aux représentants de la bande les renseignements qui leur aurait permis de s'assurer que le financement reçu est conforme aux dispositions de l'accord. Au moment de la négociation d'un nouvel accord, la question de la définition claire des responsabilités du ministère à cet égard devrait être abordée.

## ***Section 2 - Introduction***

L'objet principal de la présente étude était de déterminer si les objectifs de l'accord ont été atteints et si les mécanismes élaborés par le ministère permettent de réaliser ces objectifs. Nous prévoyons que le conseil de bande de Miawpukek et le MAINC utiliseront les résultats de l'étude dans le cadre de leurs entretiens sur les négociations des accords de financement à venir.

Le cadre de référence pour l'évaluation a décrit brièvement les six questions devant être examinées au cours de l'étude, à savoir :

- mesure dans laquelle l'accord de financement a permis au conseil de bande de Miawpukek de définir ses propres obligations envers la collectivité et d'élaborer des plans pour celle-ci;
- mesure dans laquelle l'accord a donné au conseil de bande de Miawpukek la latitude voulue pour concevoir ses propres programmes et affecter les fonds selon les priorités de la collectivité;
- exemples d'établissement de priorités et de mise en oeuvre de programmes fructueux;
- démonstration de l'obligation redditionnelle du conseil de bande envers les membres de la collectivité;
- comparaison des modalités de l'accord actuel en matière d'obligation redditionnelle sur les plans de la transparence, de la divulgation et du recours; et
- définition et évaluation des mécanismes élaborés par le ministère pour la réalisation des objectifs de l'accord.

### **Principaux volets de l'accord**

L'accord compte plusieurs grands volets. L'un des plus remarquables est l'ampleur de l'autonomie du conseil de bande et du contrôle que celui-ci exerce sur la gestion, l'administration et le fonctionnement de la collectivité. Ainsi, le conseil de bande possède une plus grande marge de manoeuvre pour adopter et établir de nouveaux programmes en fonction des priorités de la collectivité et pour assurer une prestation plus efficace et économique des services.

De façon plus particulière, l'accord confère au conseil de bande un niveau élevé d'autonomie en matière de prise de décisions. L'objet principal de l'accord est de donner à la bande la latitude voulue pour définir ses propres priorités et affecter les fonds en fonction des objectifs de la collectivité. Même si l'accord énonce des exigences minimales en matière de programmes, le conseil de bande peut appliquer ces programmes avec souplesse et garder les fonds non utilisés.

Les responsabilités du conseil de bande et du MAINC sont énoncées dans l'accord. Le conseil doit rendre compte aux membres de la bande de la prestation des services suivants : gouvernement général de la bande, exploitation et entretien, sécurité publique, immobilisations, gestion foncière, culture et loisirs, développement social, développement des ressources humaines, éducation (y compris enseignement postsecondaire), et logement. Les programmes essentiels prévus à l'accord sont : éducation, enseignement postsecondaire, développement social, gestion foncière, adhésion des membres, immobilisations, constable de bande, et avantages sociaux des employés de la bande. Le conseil de bande doit également fournir un état financier annuel vérifié et un rapport annuel aux membres de la bande. Outre la responsabilité ministérielle envers le Parlement, l'accord prévoit un mécanisme de reddition de comptes en vertu duquel le conseil de bande répond d'abord de ses actes devant les membres de la bande.

Les responsabilités du ministère sont les suivantes : fournir le financement prévu à l'accord; donner à la bande des renseignements sur l'élaboration des programmes et des politiques, les changements apportés aux programmes ministériels et les nouveaux accords de financement, et fournir les services de spécialistes et de consultants à la demande écrite de la bande. En outre, le MAINC doit informer les autres ordres de gouvernement du droit de la bande d'exploiter ou d'administrer les services communautaires et les autres programmes mentionnés dans l'accord.

Les deux parties sont tenues de régler les différends d'une manière raisonnable avant de recourir aux protocoles officiels de règlement des différends prévus à l'accord. En outre, l'accord énonce les critères applicables aux augmentations de volume ou de prix pendant la période visée par l'accord, notamment les critères particuliers pour l'enclenchement des rajustements aux postes de l'éducation, du développement social, de l'exploitation et de l'entretien, et des immobilisations.

## **Méthodologie**

Un comité consultatif présidé par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification et formé de représentants de l'AC et du bureau régional du MAINC ainsi que de deux représentants de la bande de Miawpukek, a approuvé le rapport sur la méthodologie et a contribué à son application.

Dans le cadre de référence établi pour la présente évaluation, on a défini un cadre détaillé qui fournissait un point de repère pour la collecte des données et la rédaction du présent rapport. Le cadre indiquait aussi les questions préliminaires, les questions d'intérêt et les méthodologies à examiner dans le cadre de l'évaluation, lesquels devaient, en retour, aider à déterminer l'étendue de l'étude.

Une fois le rapport sur la méthodologie approuvé par le comité consultatif, nous avons procédé à la collecte des données de la façon décrite ci-après.

**Collecte de renseignements généraux**, activité exploratoire en soi comprenant des entrevues et des rencontres préliminaires à Conne River ainsi qu'un examen des rapports d'information et des dossiers pertinents.

**Collecte de renseignements détaillés**, entrevues avec les principaux interlocuteurs à l'administration centrale et au bureau régional du MAINC ainsi qu'à Conne River. Nous avons également mené une enquête auprès d'environ la moitié des ménages de la bande (soit 90) pour déterminer les points forts et les faiblesses de l'accord du point de vue des membres de la bande.

Pour l'étude, nous avons utilisé un agencement de six méthodes qui a facilité l'évaluation de l'accord. Nous donnons ci-après une brève description de ces méthodes.

**Analyse documentaire** : examen des documents d'information, y compris : accord en vigueur, modèle d'accord de transfert financier, évaluation de l'accord de financement quinquennal de la bande Miawpukek (1990); rapports annuels du conseil de bande de Miawpukek ; document de travail sur la responsabilité, MAINC, avril 1996, et tableau comparant les accords de transfert financier avec les ententes globales de financement et les ententes relatives aux modes optionnels de financement.

**Études de dossiers** : études de dossiers à l'AC du MAINC, au bureau régional du MAINC et au bureau de la bande de Miawpukek.

**Établissement du profil démographique de la collectivité** : préparation d'un profil démographique de la collectivité à l'aide de l'information fournie par le personnel du bureau de la bande de Miawpukek.

**Entrevues** : entrevues menées à l'administration centrale du MAINC auprès des personnes suivantes : directeur et agent de la Direction des paiements de transfert. Entrevues menées au bureau régional du MAINC auprès des représentants suivants : directeur par intérim de la Direction des affaires intergouvernementales et de la politique opérationnelle, et directeur et agent principal des Services de financement. Entrevues avec la bande de Miawpukek (en personne à Conne River): sagamaw et conseil de bande, directeurs de programme (soit développement économique, projets d'immobilisations, santé et services sociaux, travaux publics, police de la bande, directeur général, et avocat de la bande).

**Enquête auprès de la collectivité** : entrevues menées auprès d'un échantillon de ménages de la bande avec l'aide du personnel du centre de santé et de services sociaux de la bande. Le personnel en question était familier avec les protocoles établis pour la conduite de l'enquête et la consignation des réponses. Six membres du personnel de la clinique ont participé à l'enquête et ont couvert chaque secteur de la collectivité. Un ménage sur deux a été interrogé, ce qui a donné une distribution représentative pour l'enquête (aînés, chefs de familles monoparentales, couples mariés avec famille, et célibataires). Chaque interviewer a présenté un compte rendu après l'enquête, et quatre-vingt-dix (90) entrevues ont été menées.

## Profil de la bande de Miawpukek

La réserve de la bande de Miawpukek est située à Conne River sur la côte ouest de Terre-Neuve et sur la côte est de la baie d'Espoir. Elle se trouve à 560 kilomètres de la capitale, St. John's, et couvre une superficie de quelque quatorze (14) milles carrés. Elle est reliée par un chemin de terre de halage à la route 360 qui s'étend sur 145 kilomètres vers le nord en direction de la Transcanadienne; elle représente l'une des petites collectivités de la région de la baie d'Espoir.

Le climat est continental avec des hivers modérés et des étés modérément chauds. Tous les cours d'eau gèlent à la fin de l'automne et dégèlent au printemps. Une grande partie de la réserve et la zone environnante sont couvertes d'épinettes noires et blanches, de pins gris, de bouleaux gris et de trembles de la forêt boréale. Diverses espèces animales vivent dans la forêt qui a toujours permis aux Micmacs de subvenir à leurs besoins et qui attirent les touristes qui viennent y chasser et y pêcher.

### *Population*

La population de la bande de Miawpukek compte 686 membres (39 %) dans la réserve et 1 074 membres (61 %) à l'extérieur, pour un total de 1 760 membres au moment de la préparation du présent rapport. En 1990, la bande comptait 535 membres (70 %) dans la réserve et 229 membres à l'extérieur, pour un total de 764 membres. Au cours des cinq dernières années, on a donc observé une hausse sensible du nombre de membres inscrits, augmentation attribuable en grande partie au nombre d'inscriptions des membres hors de la réserve.

Le tableau 1 ci-dessous présente la distribution, selon l'âge et le sexe, des membres vivant dans la réserve.

**Tableau 1: Distribution, selon l'âge et le sexe, des membres vivant dans la réserve**

ÂGE	HOMMES		FEMMES	
	nombre	%	nombre	%
1-4	23	6,1%	29	9,4%
5-13	54	14,2%	48	15,6%
14-18	33	8,7%	25	8,1%
19-29	117	30,9%	82	26,7%
30-40	72	19,0%	56	18,2%
41-50	41	10,8%	29	9,4%
50 et plus	39	10,3%	38	12,4%
TOTAUX	379	100,0%	307	100,0%

La réserve compte actuellement 189 maisons comparativement à 123 en 1990. Cette hausse sensible du nombre de maisons au cours des cinq dernières années est le résultat direct de quelques-unes des façons plus originales dont la bande a affecté au logement les fonds prévus à l'accord.

### ***Gestion et administration de la bande***

La bande est administrée par le sagamaw et six membres du conseil qui sont élus tous les deux ans. La nature de la structure de gestion et d'administration de la bande fait en sorte que toutes les décisions d'ordre financier et les changements apportés aux programmes doivent être acheminés au sagamaw et au conseil pour fins d'approbation. Cette structure centralise en grande partie le processus décisionnel et garantit un niveau approprié d'obligation redditionnelle envers les membres de la bande du fait que ceux-ci peuvent assister à toutes les réunions du conseil et que les procès-verbaux de celles-ci sont distribués à chaque ménage.

La bande a établi une structure administrative bien conçue où les responsabilités administratives sont clairement définies. Les chefs de division sont engagés s'ils détiennent un ensemble défini de qualifications, et ils rendent compte au conseil de bande. Nous avons inclus à la fin de ce chapitre un organigramme illustrant la gamme des activités administrées par la bande.

Au cours des dernières années, la bande a mis de plus en plus d'accent sur son patrimoine culturel et traditionnel. Le sagamaw a joué un rôle important dans l'orientation spirituelle du conseil de bande, des administrateurs de la bande et des membres en général. La façon dont les réunions du conseil sont menées, l'accent mis sur les projets de développement économique qui tiennent compte de la protection de l'environnement, ainsi que l'importance nouvelle accordée à l'apprentissage de la langue et de la musique micmaques dans le programme scolaire, sont des facteurs qui contribuent tous au regain de fierté de la bande à l'égard de la culture indienne.

### ***Éducation***

De septembre 1995 à juin 1996, 27 membres de la bande vivant dans la réserve ont eu accès au financement des études postsecondaires à temps plein, contre 11 à temps partiel. Au cours de la dernière année, 23 membres de la bande vivant à l'extérieur de la réserve ont bénéficié de l'aide financière pour les études postsecondaires alors que 43 avaient présenté une demande d'aide<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'aide financière pour les étudiants de niveau postsecondaire qui résident dans la réserve est visée par l'accord et est administrée dans le cadre du programme d'éducation. La bande administre également le programme d'enseignement postsecondaire pour les non-résidents de la réserve, mais ce programme est administré par les Services de santé et services sociaux et est financé en vertu d'un accord cadre de financement distinct.

Au cours de l'année scolaire 1995-1996, il y avait 167 étudiants inscrits ce qui représente une diminution de 23 inscriptions au cours des six dernières années. La ventilation par niveau d'études est présentée au tableau 2 suivant.

**Tableau 2: Ventilation des étudiants par niveau (total = 167)**

NIVEAU	NOMBRE D'ÉTUDIANTS	NIVEAU	NOMBRE D'ÉTUDIANTS
Pré-maternelle	14	Septième année	9
Maternelle	12	Huitième année	9
Première année	10	Neuvième année	15
Deuxième année	15	Élémentaire	4
Troisième année	6	Dixième année	13
Quatrième année	13	Onzième année	11
Cinquième année	15	Douzième année	11
Sixième année	9	Douzième année (temps partiel)	1

Le programme d'éducation suit le programme d'enseignement établi par le ministère de l'Éducation de Terre-Neuve. En même temps, l'école de bande de Miawpukek a accordé beaucoup d'importance à l'intégration de la culture et des traditions autochtones dans son programme d'études et ses activités.

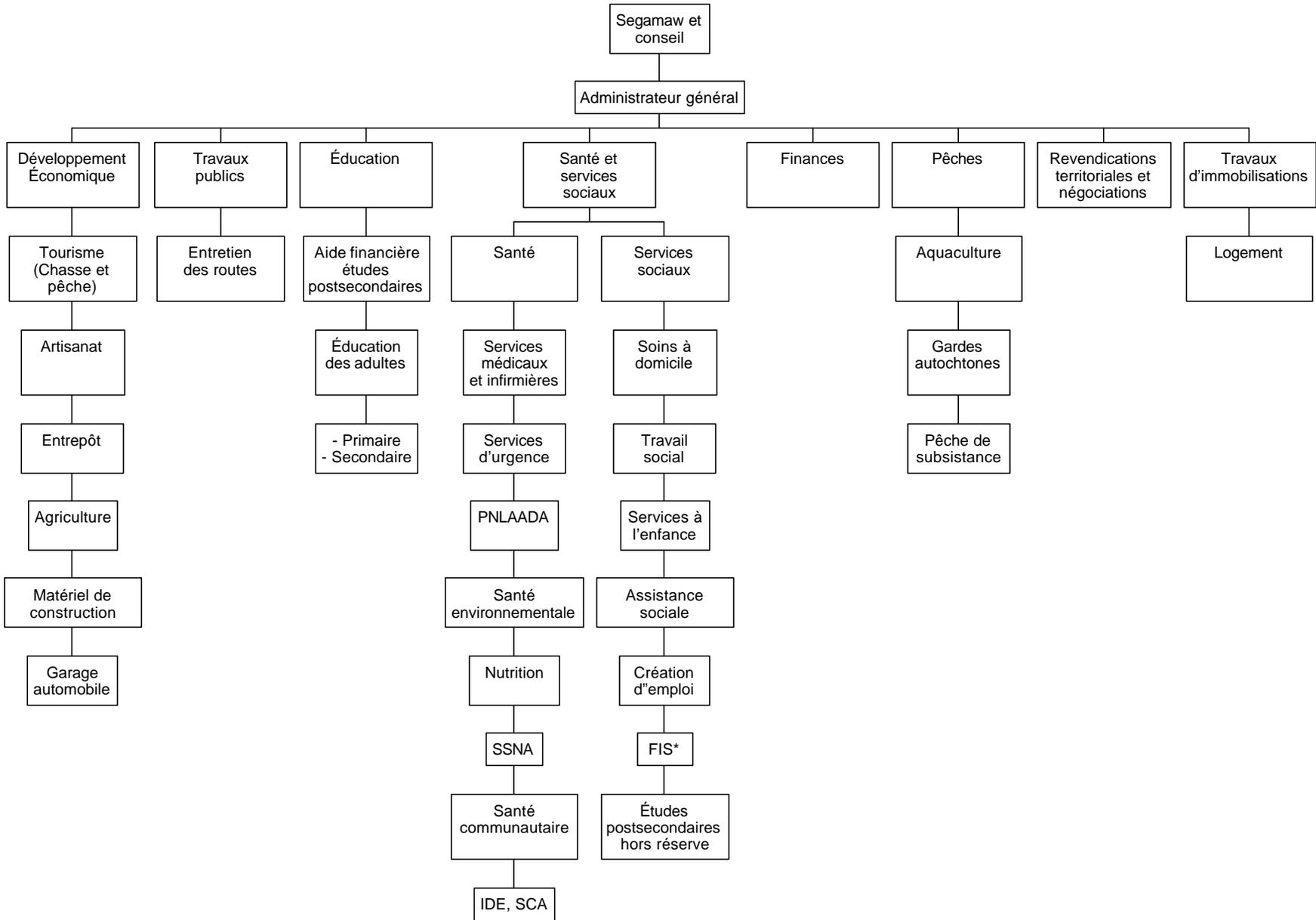
### ***Développement économique***

Le conseil de bande a fait de l'emploi et du développement économique des priorités pour la bande. La bande a créé des débouchés de diverses manières et a utilisé les projets de création d'emplois pour offrir aux membres des mesures de rechange positives à la dépendance envers l'aide sociale.

En avril 1996, 294 membres de la collectivité occupaient un poste à temps plein, à temps partiel ou saisonnier dans le cadre de divers projets d'exploitation et d'entretien. Il y avait aussi 20 membres de la collectivité qui étaient affectés à de grands projets d'immobilisations comme la construction de logements et la reconstruction de routes dans la réserve.

Voici une description de quelques-uns de ces projets :

- **Agriculture** - Comprend l'expérimentation de la production de denrées vivrières. Le delta de Conne River compte parmi les régions dont le sol est riche et offre un excellent potentiel. La bande étudie aussi la possibilité de produire des fourrages et d'élever du bétail.
- **Sylviculture** - Effort concerté pour la reforestation des boisés de façon à avoir continuellement du bois durable pour les activités liées à la scierie.
- **Scierie** - Les activités liées à la scierie répondent aux besoins locaux en construction.
- **Culture d'arbres de Noël** - Arbres destinés au grand marché de Terre-Neuve.
- **Centre de service automobile** - Cette station répond aux besoins en matière de service automobile et vend également des véhicules tous-terrains.
- **Centre de service en matériel lourd** - Fournit les services et les fournitures nécessaires en plus de louer et d'offrir à contrat du matériel pour la construction.
- **Marina** - Nouvellement construite, offre les services et le matériel nécessaires pour la navigation de plaisance, la motoneige et l'aquaculture.
- **Câblotvion** - Offre la télévision par câble à Conne River et à la collectivité voisine de Morrisville.
- **Tourisme et pourvoirie** - Offre pour le tourisme des installations éloignées mais dotées de tous les services de restauration, la location de pavillons pour les séances de conférence ainsi qu'une pourvoirie pour la pêche et la chasse avec des guides autochtones.
- **Aquaculture** - Exploitation d'une installation d'élevage de truite arc-en-ciel qui va bientôt atteindre le stade de la commercialisation complète. Cette entreprise aquacole fournit le produit brut aux installations de transformation avoisinantes de S.C.B. Fisheries Limited aux fins de la mise en marché.



\* Financement des initiatives spéciales

## *Section 3 - Constatations*

Dans ce chapitre du rapport, nous présentons les constatations que nous avons faites dans le cadre de l'évaluation relativement aux six questions définies dans le cadre de référence.

### **Capacité de définir les obligations envers la collectivité et d'élaborer des plans pour celle-ci**

La question 1 vise la mesure dans laquelle l'accord de financement a permis au conseil de bande de Miawpukek de définir ses obligations envers la collectivité et d'élaborer des plans pour celle-ci.

L'accord de financement évalué vise essentiellement une contribution versée au conseil de bande de Miawpukek, qui doit d'abord rendre compte aux membres de la bande de la prestation efficace et économique des services communautaires financés dans le cadre de l'accord. Il a été le premier d'une série d'accords de financement qui ont conféré des pouvoirs élargis aux conseils des bandes indiennes.

L'une des principales caractéristiques de l'accord est son absence de structure et de définition qui permet au conseil de bande de définir ses obligations envers la collectivité et d'établir des plans pour celles, et qui facilite cette tâche. Le MAINC considère la bande de Miawpukek comme étant une Première Nation progressive à laquelle le premier accord a conféré un statut particulier l'habilitant à affecter les fonds en fonction des objectifs de la collectivité.

Compte tenu du pouvoir élargi conféré au conseil de bande en vertu de l'accord, le seul rapport que le conseil doit présenter au MAINC est l'état financier annuel vérifié. Aux termes de l'accord, cet état financier doit indiquer, au minimum, l'actif et le passif, les recettes et les dépenses, l'équité en biens d'immobilisations, les changements de situation financière et les politiques comptables importantes.

### ***Résultats attendus de l'accord***

Du point de vue du MAINC, l'accord doit fournir au conseil de bande un niveau de financement lui permettant de gérer et d'administrer l'accord moyennant des vérifications et des bilans restreints. En raison de la souplesse de l'accord, le conseil de bande peut prendre ses propres décisions concernant l'affectation des fonds en fonction des priorités de la bande. En outre, le conseil de bande peut recourir à des sources extérieures pour obtenir des fonds que l'accord en vigueur n'offre pas. Par exemple, il existe actuellement un accord cadre de financement avec le MAINC qui porte sur la violence familiale, la construction de routes, les services à l'enfance et à la famille, et le programme d'études postsecondaires (membres vivant hors de la réserve). Il y a aussi un accord de transfert dans le domaine de la santé avec la Direction générale des services médicaux de Santé Canada, accord dans le cadre duquel le conseil de bande reçoit des ressources pour gérer et administrer une gamme de services de santé pour la collectivité.

Le MAINC a pour rôle de fournir au conseil de bande de Miawpukek un financement qui nécessite une intervention minimale du ministère dans la gestion et l'administration de l'accord. Le conseil et le MAINC travaillent dans un climat général de coopération, comme en témoignent la correspondance trouvée dans les dossiers et le niveau de respect réciproque décrit par les principaux interlocuteurs. Le MAINC fournit aussi des renseignements et de l'aide sur demande. Sur une base proactive, il informe le conseil de bande des nouveaux programmes et services offerts au ministère.

La bande s'attend à ce que le MAINC fournisse des fonds suffisants pour gérer et administrer les programmes minimaux requis et accorde la marge de manoeuvre voulue pour concevoir des programmes en fonction des priorités de la bande. Elle reconnaît la nécessité, en vertu de l'accord, de dispenser certains services essentiels comme le gouvernement général de la bande, les édifices publics, le matériel et les services d'utilité publique, la sécurité publique, les travaux publics, la culture et les loisirs, le développement social, la gestion foncière, le développement économique, le développement des ressources humaines, l'éducation, et le logement.

Comme le sagamaw et le conseil de bande l'ont indiqué, la structure et le libellé de l'accord confèrent à la bande la dignité de prendre ses propres décisions et de définir ses véritables priorités. À cette fin, l'accord autorise le conseil de bande à transférer des fonds d'un secteur de programme à l'autre.

### ***Priorités de la bande de Miawpukek***

L'emploi et le développement économique sont les principales orientations du conseil de bande de Miawpukek : le conseil de bande vise le développement économique durable et la qualité de vie pour les membres de la collectivité, maintenant et dans le futur. Pour assurer un mode de vie de qualité, il insiste sur l'importance d'un logement adéquat, sur l'aménagement et l'entretien d'ouvrages publics comme les routes et les réseaux d'eau et d'égout, ainsi que sur des programmes de création d'emplois qui offrent des solutions de rechange positives et productrices à l'aide sociale en visant l'emploi à long terme.

En ce qui touche la réalisation des objectifs prioritaires, il faut retenir l'idée que tous les programmes sont interreliés et ne sont pas considérés par la bande comme étant des dossiers qu'il faut aborder isolément. Par exemple, la bande accorde beaucoup d'importance à l'éducation, à la formation et aux études postsecondaires qui mènent au développement économique et à l'emploi à long terme, lesquels conduisent au développement durable futur. L'adoption de politiques de développement économique durable est, en retour, un moyen de maintenir la qualité de vie.

Les entrevues avec le sagamaw et les membres du conseil de bande, ainsi que l'enquête menée auprès des membres de la collectivité, ont reflété l'importance pour ceux-ci de fonder leurs décisions pour l'avenir sur les valeurs et la culture indiennes. Cela se traduit notamment par l'accent accru mis sur la spiritualité et la protection de l'environnement. Par exemple, le développement économique repose avant tout sur le respect de la terre et des ressources renouvelables.

Au cours des six dernières années, le conseil de bande a suivi une politique importante visant à former et à embaucher des membres qualifiés de la bande pour occuper des postes de gestionnaires, d'administrateurs et de techniciens dans la collectivité. Le programme d'études postsecondaires a contribué à la réalisation de progrès importants dans cette direction.

Même si le logement a été une priorité pour la collectivité avant la signature de l'accord de financement, et même avant l'accord initial de 1985, le conseil de bande a décidé d'élaborer en priorité une stratégie générale dans ce domaine. Il a trouvé des formules originales pour le financement du logement, formules dont bénéficiera un pourcentage des membres de la collectivité supérieur à celui qui aurait été obtenu avec le programme régulier de logement du MAINC. Parmi ces démarches novatrices, mentionnons les mesures incitatives pour la construction des maisons par les membres, le partage de fonds avec les programmes de la SCHL, le versement de subventions et l'établissement de modalités originales de remboursement des prêts hypothécaires.

## **Souplesse dans la conception de ses propres programmes et dans l'affectation des fonds selon les priorités de la bande**

En raison de la souplesse de l'accord, il revient au conseil de bande de concevoir et d'offrir des programmes correspondant aux besoins et aux priorités de la collectivité. Le conseil est tenu d'offrir des services qui répondent aux exigences minimales en matière de programmes, mais il peut affecter à son gré les fonds inutilisés, une fois les exigences minimales satisfaites.

L'article 4.2.1 de l'accord dit explicitement que le conseil de bande offrira des programmes à ses membres en ayant la liberté d'adapter ces programmes ou de mettre en place des programmes tenant compte des préoccupations et des conditions de la bande. Les exigences minimales en matière de programmes sont qualifiées de «services communautaires» et comprennent l'éducation, l'enseignement postsecondaire, le développement social, l'aménagement des terrains, l'adhésion des membres, les immobilisations, un constable de bande (police) et les avantages sociaux des employés de la bande. Une fois que les niveaux de référence pour le financement ont été établis, la bande peut établir ses priorités dans les limites de l'enveloppe de financement. Aucune disposition de l'accord n'empêche la bande d'affecter les fonds aux programmes en fonction des priorités établies.

L'accord prévoit diverses mesures visant à faciliter l'affectation des fonds par le conseil de bande à des priorités particulières, par exemple : versement à l'avance de fonds pour les dépenses de capital en fonction des flux de l'encaisse; possibilité de garder les surplus ou de transférer des fonds d'un programme à l'autre selon les priorités et les besoins de la bande, et utilisation des fonds de développement économique pour des projets que le conseil juge viables, sans avoir à demander l'autorisation du MAINC ni à lui rendre des comptes (c'est-à-dire aucune stratégie de planification ou de gestion ni mécanisme de surveillance ou de compte rendu).

### *Évaluation de l'incidence*

Le conseil de bande de Miawpukek recourt à plusieurs méthodes pour évaluer l'incidence de ses programmes, ce qui donne à une collectivité de la taille de celle de Miawpukek une bonne idée de ce que disent ses membres et de la façon dont ces initiatives influent sur leur qualité de vie. Voici quelques-unes des méthodes utilisées :

- enquêtes périodiques sur la satisfaction des membres de la collectivité, qui sont axées sur des secteurs de programme ou des dossiers communautaires particuliers;
- rétroaction des membres de la collectivité aux réunions du conseil et aux assemblées générales;
- présentation de rapports détaillés au conseil par les directeurs de programme en fonction de leurs observations, et
- lettres des membres de la collectivité adressées au sagamaw et au conseil de bande qui font toujours l'objet de discussions au conseil.

On peut puiser des données précises dans le programme scolaire où les étudiants suivent le programme d'études provincial et passent les examens provinciaux normalisés, ainsi que dans les rapports annuels de chacun des programmes qui renferment des renseignements qualitatifs et quantitatifs sur ceux-ci.

Il convient de souligner que l'information de gestion fait l'objet d'un examen annuel. Par exemple, les activités de développement économique sont revues périodiquement et celles qui ne permettent pas d'atteindre les buts du programme sont évaluées puis modifiées ou annulées. L'accord de financement confère au conseil le pouvoir de prendre ces décisions fondées sur ses propres mécanismes internes.

Nous avons mené une enquête auprès de la collectivité afin de confirmer les points forts et les faiblesses des programmes du point de vue des membres de la bande de Miawpukek. L'annexe 2 renferme les résultats détaillés de cette enquête. Nous donnons ci-après un bref résumé des constatations faites.

### **Résumé de l'enquête auprès de la collectivité**

L'enquête a été menée par six employés de la clinique de santé et de services sociaux qui ont interrogé 90 ménages et posé quatre questions à chacun d'eux.

La première question portait sur quelques-unes des plus importantes choses que le conseil de bande fait dans la collectivité. D'après les réponses, de l'avis des résidents de la collectivité, la création de débouchés constitue de loin l'aspect le plus important des initiatives du conseil de bande. Cela est conforme au mandat que le conseil a établi pour le développement économique et les perspectives d'emploi de la collectivité. Même si le développement social est un aspect important pour les membres qui sont incapables de travailler, la création d'emplois est plus importante que la dépendance à l'égard de l'aide sociale pour les membres qui sont aptes au travail.

À cette période-ci de l'évolution de la collectivité, l'éducation est une autre grande priorité. Elle est jugée importante du fait que l'éducation et les études postsecondaires sont reliées au développement futur de la bande sur le plan du développement économique durable et de la culture. Une grande partie du programme d'études reflète les traditions autochtones.

La clinique de santé est également un programme important du fait qu'elle fournit plus de services dans la réserve et que, par conséquent, les membres ne sont pas obligés de se rendre à des cliniques de l'extérieur où ils sont souvent mal à l'aise. Les personnes interrogées ont également indiqué qu'elles jugent important que des autochtones administrent et fournissent ces services.

Le logement est tout particulièrement important pour les personnes qui n'ont pas les moyens de construire leur propre maison. De nombreux commentaires ont été formulés concernant la capacité de la bande d'accroître le budget du logement dans la collectivité. L'accroissement des fonds dans ce domaine a également contribué à l'emploi et au développement économique (matériel de construction, scierie).

La deuxième question posée avait trait aux domaines dans lesquels, de l'avis des membres de la collectivité, le conseil de bande fait du bon travail et les domaines qui nécessitent des améliorations.

Les membres de la collectivité sont très satisfaits des initiatives du conseil en matière d'emploi pour les membres de la bande. Ils sont également satisfaits des programmes d'éducation et de santé qu'ils jugent essentiels à l'avenir de la collectivité.

Même s'il y a un certain nombre de domaines qui nécessitent des améliorations de l'avis des membres de la collectivité, le domaine le plus préoccupant pour la majorité est la police de la bande. Nombre de questions sont soulevées à cet égard : nécessité d'une formation plus poussée, méthodes de sélection, et application juste et équitable de la loi. D'après les résultats de l'enquête, il est absolument essentiel pour la bande d'avoir sa propre force policière et, à son avis, il faudra se pencher davantage sur ce dossier dans l'avenir. Parmi les domaines à propos desquels quelques membres de la collectivité ont fait part de leurs inquiétudes, mentionnons la formation des pompiers, l'affectation des subventions au logement et des efforts accrus pour créer des perspectives d'emploi.

La troisième question était axée sur les programmes jugés les plus avantageux pour les membres.

Selon une importante majorité, c'est la clinique de santé qui procure le plus d'avantages à la collectivité. L'emploi, l'éducation, les travaux publics, les services sociaux, le logement et le développement économique sont également importants pour le développement économique durable et l'indépendance future de la collectivité.

La quatrième question portait sur les mécanismes de recours en place, c'est-à-dire sur la marche à suivre quand un membre a un différend avec le conseil de bande. (C'est une question importante quant il s'agit de déterminer comment les membres jugent l'obligation redditionnelle du conseil.)

La vaste majorité des répondants disent qu'ils s'adresseraient d'abord au sagamaw ou au conseil de bande puis soumettraient leur différend par écrit au conseil de bande. Un nombre appréciable de répondants affirment qu'ils assisteraient aux réunions du conseil si leur problème était à l'ordre du jour. La deuxième étape est la présentation du grief à l'assemblée générale.

Il est intéressant de noter que même si la marche à suivre est de régler le différend avec le directeur de programme intéressé, la majorité des membres s'adresseraient plutôt directement au sagamaw et au conseil de bande. Cela semble mettre en relief le processus décisionnel centralisé de la collectivité. Cela indique que si les individus n'étaient pas satisfaits de leurs relations avec les représentants élus, ils n'hésiteraient pas à présenter leur problème devant les membres à une assemblée générale.

## **Marge de manoeuvre pour la réalisation des objectifs prioritaires de la bande de Miawpukek dans le cadre de l'accord**

Depuis que Miawpukek a reçu le statut de bande en vertu de la Loi sur les Indiens en 1986, le conseil de bande s'est donné pour mandat de faire de la collectivité une collectivité autosuffisante sur le plan économique et guidée par les valeurs autochtones traditionnelles. Le conseil de bande a pour mandat clair de poursuivre le développement économique et d'atténuer la dépendance à l'égard des programmes sociaux. Diverses mesures ont été prises à cette fin. Par exemple, environ 90 % des postes administratifs sont occupés par des membres de la collectivité dont un nombre appréciable a fréquenté des établissements de formation et d'enseignement à l'extérieur de la réserve. Plus de 90 % des postes de la clinique de santé et de services sociaux et du réseau scolaire sont occupés par des membres de la réserve qui possèdent la formation voulue.

La bande vise l'auto-suffisance, mais elle a choisi d'agir dans le respect de l'environnement et de manière à ce que les répercussions sociales négatives sur la collectivité soient négligeables. Les diverses entreprises économiques auxquelles la bande s'est associée reposent essentiellement sur les ressources primaires renouvelables et sont compatibles avec les valeurs et les principes de la culture autochtone. Nombre des principales personnes interrogées dans la collectivité ont fait remarquer que les mesures de développement économique font partie du contexte holistique de la collectivité et sont reliées à d'autres programmes tels que le développement social, l'éducation, le logement, les travaux publics et autres activités.

À la section 4 de ce rapport, nous donnons une description détaillée de la façon dont le conseil de bande de Miawpukek a établi des priorités et mis en place des programmes et des projets fructueux attribuables à la souplesse conférée par l'accord. Ce sont des programmes hautement considérés par la collectivité et susceptibles d'être transférés à d'autres collectivités autochtones : aquaculture, logement de la bande, éducation, et accès à Internet pour les résidents de Conne River et des collectivités avoisinantes.

## Démonstration de l'obligation redditionnelle envers les membres de la bande

L'une des différences sensibles entre l'accord évalué et les autres accords de financement est le fait qu'il préconise et encourage l'obligation redditionnelle envers la bande au lieu de définir explicitement des régimes de responsabilisation. En vertu de cette méthode de reddition de comptes, le conseil de bande doit définir ses obligations envers la collectivité et élaborer des plans pour celle-ci puis en rendre compte aux membres de la collectivité.

Comme l'indique le document de travail sur la responsabilité (MAINC - avril 1996), l'adoption de mécanismes adéquats de reddition de comptes est essentielle pour tout gouvernement qui veut gagner le respect du peuple qu'il sert et celui des autres gouvernements. La gestion de l'accord, notamment l'affectation des fonds, est l'un des facteurs qui ont contribué le plus à la nature des relations du sagamaw et du conseil de bande avec les membres. L'obligation redditionnelle est considérée comme étant un principe important par les membres en général ainsi que pour le sagamaw et le conseil de bande. Les mécanismes officiels et officieux de reddition de comptes représentent des éléments importants pour une collectivité des Premières Nations et, de toute évidence, des mécanismes des deux catégories sont en place ici.

Les mécanismes officieux se reflètent dans les activités quotidiennes du bureau de la bande par l'adoption de la politique de libre accès, comme nous l'avons observé pendant la collecte des données pour la présente évaluation. L'édifice administratif est ouvert aux membres de la collectivité qui se rendent au bureau pour obtenir des renseignements auprès du personnel (y compris les directeurs de programme), du sagamaw et du conseil de bande. Ces derniers s'efforcent vraiment d'être accessibles aux membres tous les jours, pendant les heures d'ouverture du bureau de la bande.

Il y a également des mécanismes officiels qui font en sorte que les membres de la bande sont au fait des pratiques du conseil en matière d'exploitation, d'administration et de gestion, ce qui oblige le sagamaw et le conseil de bande à rendre compte de la fiscalité et des programmes de l'accord.

La bande a préparé des états financiers annuels vérifiés dans le délai prescrit chaque année de l'accord. Le conseil a mis ces états écrits à la disposition des membres de la bande en plus de les présenter de vive voix sous forme de résumé à l'assemblée générale annuelle de la collectivité.

Les mécanismes de reddition de comptes dans les domaines des finances, des programmes et de la gestion sont intégrés dans les diverses politiques et procédures de la bande et sont consignés dans les procès-verbaux des réunions du conseil. Ces procédures ont été définies au fil des ans et sont considérées comme étant un élément appréciable de l'évolution historique des politiques régissant la bande. Le sagamaw et le conseil de bande estiment qu'étant donné que ces mécanismes évoluent dans le cadre des structures existantes de la collectivité, ils font partie intégrante du mode de gouvernement de la collectivité. C'est pourquoi les membres de la bande participent davantage à leur mise en place et en assument la responsabilité. Selon nous, ces mécanismes sont efficaces et appropriés pour cette collectivité.

Voici quelques-uns des mécanismes officiels de reddition de comptes :

- les membres de la collectivité peuvent assister aux réunions du conseil de bande;
- les procès-verbaux des réunions du conseil de bande sont distribués à tous les ménages;
- les directeurs de programme présentent des rapports mensuels au conseil de bande, c'est-à-dire un résumé des activités;
- des états financiers mensuels et des relevés récapitulatifs écrits qui indiquent les dépenses et les engagements financiers (tendances) sont préparés dans chaque secteur de programme;
- le processus budgétaire annuel établi fait appel au directeur général et aux directeurs de programme qui doivent justifier leurs budgets devant le conseil de bande;
- un rapport annuel et un rapport de vérification sont présentés à l'assemblée générale;
- les directeurs et le conseil de bande se rencontrent plusieurs fois par année pour discuter de façon particulière de stratégies d'emploi et de création d'emplois;
- les dépenses annuelles sont présentées à la collectivité à l'assemblée générale, accompagnées d'un plan pour l'année à venir, afin d'assurer la continuité de la programmation d'un conseil à l'autre;
- la collectivité est consultée à l'étape de la planification des nouveaux projets;
- des assemblées trimestrielles, ouvertes à tous les membres de la bande, sont tenues, et toute question peut y être soulevée puis examinée par le sagamaw et le conseil de bande.

Sur le plan des volets «transparence, divulgation et recours», la collectivité a établi des procédures qui vont au-delà des exigences énoncées dans l'accord en vigueur. Voici quelques-unes de ces procédures :

- *Transparence* - La collectivité est au fait de la structure de l'autorité car elle a accès aux dossiers, aux procès-verbaux des réunions du conseil de bande et aux stratégies de planification avant la mise en oeuvre dans les secteurs de programme. Les membres de la collectivité ont la possibilité de faire part de leurs observations sur les nouvelles initiatives ou sur les changements aux programmes et services en assistant aux assemblées trimestrielles et annuelles ainsi qu'aux réunions du conseil de bande. Les procédures établies pour l'embauchage, les conflits d'intérêts et autres questions du genre sont définies et conformes aux normes classiques.

- *Procédure de recours* - Une marche à suivre claire est établie pour les membres de la collectivité qui souhaitent en appeler des décisions qui les touchent personnellement ou la collectivité en général. La première étape consiste à présenter l'appel au directeur de programme compétent qui rencontrera immédiatement la personne intéressée pour soumettre le différend à la médiation, et(ou) au sagamaw et au conseil de bande. Chaque fois qu'un appel écrit est présenté au conseil de bande, il est placé à l'ordre du jour de la prochaine réunion de ce dernier. Si la décision prise n'est pas encore satisfaisante, la personne intéressée peut présenter son dossier à l'assemblée générale annuelle où il sera examiné par l'ensemble des membres de la collectivité. Le but visé est de susciter un débat chez les membres si le dossier en question touche l'ensemble de la collectivité.
- *Divulgateion* - Les renseignements financiers sont divulgués aux membres au moyen de la vérification financière annuelle qui est présentée à l'assemblée générale annuelle. Cette divulgation est également assurée par le libre accès aux dossiers relatifs aux programmes qui reflètent les états financiers et l'information budgétaire. Chaque secteur de programme présente tous les mois au conseil de bande un état financier indiquant ses dépenses et ses engagements. Ces états sont fournis sur demande aux membres de la collectivité. Les dossiers confidentiels de l'aide sociale constituent la seule exception à cette règle.

Le sagamaw et le conseil de bande sont satisfaits de ces procédures et ne veulent pas que ces mécanismes de reddition de comptes soient modifiés. Il semblerait que tous les membres sont satisfaits comme l'indique l'enquête menée auprès de la collectivité pour les fins du présent rapport.

## Comparaison du mécanisme de reddition de comptes prévu à l'accord de Miawpukek avec ceux des accords de transfert financier (ATF)

Les modalités de reddition de comptes d'un ATF décrivent explicitement les attentes des conseils de bande sur les plans des principes de transparence, de divulgation et de recours. Le but sous-jacent de ces mesures est de garantir aux membres que les fonds alloués sont gérés avec intégrité et en fonction des objectifs de l'accord. Les modalités de reddition de comptes sont clairement définies à l'annexe F de l'accord de transfert financier (voir l'annexe 1). Nous n'avons pas l'intention de décrire ici ces modalités en détail. Nous voulons plutôt faire des observations sur la façon dont les mécanismes de reddition de comptes de la bande de Miawpukek se comparent à ces trois principes particuliers. Dans l'ensemble, les mécanismes évalués dépassent les exigences des ATF dans ce domaine.

### 1) Transparence

La bande a dépassé les exigences *organisationnelles* de l'ATF.

Par exemple, la bande de Miawpukek a enchâssé dans sa constitution le principe voulant que les politiques de sélection et d'embauchage doivent tenir compte des normes et des qualifications minimales exigées pour les principaux postes de gestionnaires, d'administrateurs et de directeurs (p. ex. directeur général, directeur de la santé, directeur de l'éducation). Cette pratique évite les nominations par favoritisme et garantit que des personnes compétentes sont embauchées pour exécuter le travail.

Sur le plan de la *délégation aux entités de la bande*, la bande de Miawpukek dépasse les exigences de l'ATF. Tous les directeurs de programme saisissent bien qu'ils doivent rendre compte de leurs états financiers mensuels au sagamaw et au conseil de bande, en respectant les principes comptables reconnus.

Le *processus budgétaire annuel* est conforme aux exigences prévues à un ATF. Le conseil recourt à divers mécanismes pour planifier et surveiller le processus budgétaire. D'abord, le directeur général prépare le budget annuel en consultation avec le directeur de programme et le soumet à l'approbation du conseil de bande. Des vérifications et des bilans internes sont effectués pour s'assurer que le processus suit la planification financière pertinente.

Des directives ont été établies afin de surveiller les domaines de *conflit d'intérêts* pour les représentants élus et le personnel de la collectivité. Elles sont étayées par une forte bureaucratie qui veille à ce qu'elles ne soient pas violées. Toutes les dépenses de fonds doivent être approuvées par le sagamaw et le conseil de bande après avoir été présentées par les directeurs de programme pour leurs secteurs respectifs. Les directives établies sont étroitement respectées du fait que des membres du personnel de gestion et d'administration examinent les dépenses de fonds.

Comme nous l'indiquons précédemment, le conseil de bande approuve les dépenses engagées pour la bande, y compris les avantages sociaux et la rémunération des représentants élus et du personnel. Le conseil a également établi pour les prêts et les avances aux membres des politiques qui sont conformes à des pratiques sérieuses. Ces pratiques sont renforcées du fait que le bien-être de la collectivité est jugé prioritaire et que l'appropriation illicite de prêts ou d'avances irait à l'encontre des intérêts de la collectivité dans son ensemble.

## **2) Divulgarion**

Le conseil de bande de Miawpukek se conforme parfaitement aux exigences des ATF concernant la divulgation des renseignements aux membres de la collectivité.

Les dépenses et le budget prévu sont entièrement communiqués aux membres de la collectivité. Ceux-ci peuvent trouver ces renseignements dans la vérification financière annuelle et ont libre accès aux états financiers fournis sur demande. En outre, chaque directeur de programme présente au conseil de bande un état financier mensuel qui indique les dépenses et les engagements. Ces états sont fournis aux membres sur demande.

Il convient de souligner que cette question n'a pas été soulevée par les membres dans le cadre de l'enquête auprès de la collectivité, et les données indiquent que les membres acceptent l'application de la politique de la porte ouverte quand il s'agit d'examiner les questions liées à la divulgation. Au cours de nos visites à la collectivité, nous avons constaté l'importance de la politique de la porte ouverte dans la collectivité et l'application quotidienne de cette politique car les membres de la collectivité sollicitent de l'information auprès des représentants élus et nommés.

Avec la politique du libre accès, le conseil de bande de Miawpukek fait plus que respecter les dispositions particulières des ATF en matière de divulgation de renseignements, en assurant l'accès à tous les dossiers et documents, exception faite des dossiers de l'aide sociale et des dossiers médicaux confidentiels.

## **3) Recours**

Les membres de la collectivité sont au fait des procédures de recours. Dans la plupart des secteurs de programme (comme la santé et les services sociaux, l'éducation et le développement économique), des procédures sont en place, et le directeur de programme est le premier palier de la procédure de recours. Si la question n'est pas réglée, elle est acheminée au sagamaw et au conseil de bande. Même s'il s'agit de la politique officielle, la majorité de préoccupations sont communiquées directement au sagamaw et au conseil de bande, de vive voix ou par écrit.

Quand un membre a un différend avec le sagamaw et le conseil de bande, il présente son différend par écrit, et celui-ci est immédiatement porté à l'ordre du jour de la prochaine réunion du conseil. La personne intéressée peut présenter son dossier à l'assemblée générale où il sera examiné plus à fond par la collectivité. Ce sont des procédures jugées appropriées par la collectivité.

## **Pertinence des mécanismes utilisés pour atteindre les objectifs de l'accord**

Globalement, le MAINC a pour rôle de fournir des fonds qui aideront le conseil de bande de Miawpukek à atteindre les objectifs prioritaires et à répondre aux besoins de la bande en visant le développement économique et la durabilité. En outre, pour aider la bande à atteindre son but ultime, l'autonomie gouvernementale, l'accord appuie les objectifs de la bande consistant à intégrer sa langue, sa culture et son patrimoine spirituel dans la conception et la mise en application de ses programmes.

Pour que le MAINC puisse rendre compte au Parlement, il doit s'assurer qu'un régime approprié de responsabilisation est en place à l'échelle de la collectivité et qu'une structure de gouvernement est établie pour gérer les fonds selon les besoins et les priorités de la bande. Sur le plan de la mise en oeuvre de l'accord, le rôle du MAINC est de s'assurer que les conditions de celui-ci sont respectées au moyen d'un examen des rapports annuels sur les programmes et des états financiers annuels vérifiés. Les représentants du MAINC et de la bande ont convenu que la vérification annuelle n'avait posé aucune difficulté pendant la période visée par l'accord.

Au niveau de l'administration centrale, le MAINC fournit le cadre de responsabilisation et prépare l'autorisation de la subvention à même les prévisions budgétaires du Conseil du Trésor. Au niveau régional, le MAINC coordonne l'administration et la mise en oeuvre de l'accord de manière à ce que ce dernier réponde aux priorités et aux besoins de la bande.

### **Rajustement du financement**

Le rajustement du financement compte deux volets. Le premier vise les rajustements des services visés par l'accord. L'accord initial de 1985 a été autorisé spécifiquement par le Conseil du Trésor, au même titre que l'accord actuel. Comme l'autorisation était assortie de restrictions et de paramètres précis, la modification de l'accord pour l'ajout de services aurait nécessité l'approbation du Conseil du Trésor. Cela n'est pas une démarche pratique en raison du délai maximal d'un an associé à cette approbation. Par conséquent, le MAINC a financé les services supplémentaires que le conseil de bande devait offrir (p. ex. violence familiale, construction et entretien de routes, programme d'études postsecondaires pour les membres vivant hors de la réserve) au moyen d'un accord cadre de financement distinct. Même si les représentants de la bande et du MAINC conviennent que c'était la seule démarche pratique possible, ce n'est pas un arrangement satisfaisant. Les deux parties ont fait remarquer que l'accord cadre de financement impose beaucoup plus d'exigences en matière de rapports et sur le plan administratif que l'accord principal et ce, même s'il vise seulement une faible proportion des services fournis par le conseil de bande.

Le deuxième volet du rajustement du financement a trait aux rajustements de volume et de prix selon les modalités de l'accord. Celui-ci précise clairement les critères établis pour les rajustements de volume liés aux programmes, mais il est vague concernant le rajustement annuel global de volume et de prix.

### ***Rajustements de volume liés aux programmes***

L'accord contient des dispositions claires concernant les rajustements de volume applicables aux programmes suivants :

- études primaires et secondaires;
- développement social, et
- immobilisations - E &E.

Les deux derniers programmes ont posé des problèmes.

### **Développement social**

Dans le cas du développement social, le MAINC et la bande ont recouru une fois au processus de règlement des différends prévu à l'accord au sujet de cette question. Ce processus ne s'est pas avéré efficace pour le règlement du différend qui opposait les deux parties.

Selon l'accord, le budget de base de l'aide sociale doit être établi annuellement en fonction du nombre mensuel moyen de dossiers de l'année précédente (volume de travail). Le point litigieux est la manière dont la bande utilise ses fonds de développement social pour la création d'emplois. Le mot «cas ou dossier» a des significations différentes pour le conseil de bande et le MAINC. Le conseil de bande a décidé de conjuguer une initiative de création d'emplois à son programme d'assistance sociale afin de s'assurer que les personnes aptes à entrer sur le marché du travail sont encouragées à le faire et ont toutes les chances de le faire.

Dans son interprétation des formules de développement social, le MAINC n'accepte pas les données relatives à l'aide sociale pour la période où les anciens bénéficiaires de l'aide sociale reçoivent des prestations d'assurance-chômage. On pourrait croire que cela signifie «conditions et taux équivalents à l'échelle provinciale». Le MAINC soutient que la pratique de la bande modifie les taux, les conditions et l'admissibilité à l'aide sociale et qu'en outre, elle n'est pas comparable aux pratiques provinciales.

La bande soutient que sa pratique consistant à prendre les fonds de l'aide sociale pour les affecter à des initiatives de création d'emplois a fait en sorte que les dépenses ont été sensiblement inférieures à celles qui auraient été engagées si le conseil de bande avait versé directement les prestations d'aide sociale à ses membres admissibles, mais les dépenses ont été supérieures aux sommes réservées au développement social dans l'accord. Elle fait remarquer qu'au cours de la période d'application de l'accord, nombre d'adolescents de la collectivité sont devenus de jeunes adultes (voir le tableau 1) et que la croissance naturelle des emplois dans la collectivité n'a pas permis d'absorber ce flux de nouveaux travailleurs. Cela a donné lieu à une croissance des dépenses au titre du programme de création d'emplois. Le conseil de bande soutient que la bande est admissible à un rajustement de volume en vertu de l'accord car, n'eût été de son programme de création d'emplois, le nombre de dossiers de l'aide sociale aurait atteint des niveaux qui enclencheraient un rajustement de volume aux termes de l'accord. Le conseil de bande est également en désaccord avec le MAINC quand celui-ci soutient que les pratiques du conseil de bande en matière de création d'emplois sont différentes des programmes provinciaux dans le domaine de l'aide sociale.

Notre mandat ne prévoit pas la formulation de commentaires sur des aspects particuliers du différend opposant le MAINC et la bande. Cependant, nous concluons que l'accord existant comporte des lacunes dans ce domaine. La clause de rajustement du volume vise à protéger la bande advenant que le nombre d'adultes sans emploi augmente dans la collectivité. Cependant, du point de vue de la bande, dont la politique consiste à financer la création d'emplois comme une mesure de rechange positive à l'aide sociale, la clause en vigueur ne peut jamais être invoquée et ne permet donc pas le rajustement prévu.

### **Immobilisations - E &E**

L'accord stipule que les fonds sont fournis dans le cadre de l'accord pour l'exploitation, l'entretien et la protection de la vie des biens autres que le logement. Les hausses de volume sont rajustées pour les biens construits et définis dans le plan d'immobilisations approuvé de la bande. Les représentants de la bande ont fait remarquer que les immobilisations de la bande ont augmenté au cours de la période visée par l'accord et qu'ils n'ont pu déterminer si la bande est admissible à un rajustement de volume dans ce domaine et si elle en bénéficie. La difficulté ici tient au fait que ni l'accord ni l'information fournie par le MAINC n'établissent la méthode de calcul pour le rajustement de volume. De même, le conseil de bande ne sait pas de façon certaine comment le MAINC évalue ses éléments d'actif. En dernier lieu, cette question est compliquée par la pratique du MAINC consistant à établir un rajustement annuel de prix et de volume (voir ci-dessous).

### ***Rajustement annuel de volume et de prix***

L'accord contient une clause de rajustement de prix et prévoit les trois rajustements de volume mentionnés ci-dessus. En vertu de la clause de rajustement de prix, tout rajustement annuel autorisé par le Conseil du Trésor relativement à des changements de prix sera fait automatiquement au budget de base de la bande, et ces changements seront communiqués immédiatement à la bande. Le conseil de bande a reçu des fonds supplémentaires annuels aux termes de l'accord, mais elle est préoccupée par le manque de communication. D'abord, comme nous l'avons souligné ci-dessus, le conseil ne sait pas avec certitude si cette majoration annuelle comprend un rajustement de volume au titre des immobilisations - E&E<sup>2</sup>. En deuxième lieu, le personnel du bureau de la bande n'a pu obtenir suffisamment de détails du MAINC quant aux modalités de calcul du rajustement, information qui lui aurait permis de s'assurer que les rajustements sont appropriés. Comme il s'agit d'une vieille question restée en suspens, les représentants de la bande espèrent qu'un nouvel accord stipulera, en détail, les responsabilités du MAINC concernant la communication de sa méthode de calcul.

### **Règlement des différends**

L'objet de tout mécanisme de règlement des différends est de donner aux parties l'occasion officielle de discuter librement des problèmes et de leur permettre d'obtenir les services d'un médiateur «expert», des avis ou des éléments de preuve qui peuvent les aider à régler leurs différends sans avoir à recourir à un processus plus exécutoire sur le plan juridique.

Un différend a surgi au sujet des formules de rajustement applicables au développement social, mais le processus de règlement n'a pas été suivi au-delà du premier palier, à savoir que le représentant du ministère et la bande doivent se rencontrer pour tenter de régler le différend dans les quinze (15) jours suivant la date à laquelle l'une des parties a donné un avis écrit à l'autre.

Selon nous, le processus actuel de règlement des différends est approprié, et les difficultés liées à son application ont été attribuées à la lacune de l'accord mentionnée précédemment concernant le rajustement de volume.

### **Responsabilités - Information sur le financement et avis relatifs aux programmes**

Le MAINC a répondu aux demandes en temps opportun et s'est efforcé de négocier avec la bande au besoin. Mentionnons à titre d'exemple la signature de l'accord cadre de financement qui a été conclu hors du cadre de l'accord de contribution afin de régler des dossiers tels que les études postsecondaires, la construction de routes et la violence familiale.

Dans l'ensemble, la prestation de renseignements sur le financement à la bande n'a pas posé de problèmes. D'autres renseignements touchant les programmes ou l'interprétation de l'accord ont été communiqués en temps opportun. Le ministère a reçu peu de demandes d'avis sur des questions liées à l'accord.

---

<sup>2</sup> Selon le conseil de bande, la bande ne reçoit aucun rajustement en vertu de cette clause, mais il faut clarifier la situation.

## ***Section 4 - Exemples de programmes et de projets fructueux attribuables à la souplesse de l'accord***

En général, le conseil de bande a profité de la latitude donnée par l'accord pour élaborer des programmes et des projets correspondant aux priorités et aux valeurs de la collectivité. Le degré d'innovation est élevé : la bande a élaboré des formules originales pour la prestation des services essentiels prévus à l'accord et a affecté des fonds à des initiatives qui ne sont pas mentionnées explicitement dans l'accord mais qui correspondent aux besoins et aux priorités de la collectivité. L'une des grandes caractéristiques des formules adoptées par le conseil de bande et mises en relief dans nos visites à la collectivité est le lien important entre les divers programmes et services.

Depuis que Miawpukek a reçu le statut de bande en vertu de la Loi sur les Indiens en 1986, le conseil de bande s'est donné pour mandat de faire de la collectivité une collectivité autosuffisante sur le plan économique et guidée par les valeurs autochtones traditionnelles. Le conseil de bande a pour mandat clair de poursuivre le développement économique et d'atténuer la dépendance à l'égard des programmes sociaux. Diverses mesures ont été prises à cette fin. Par exemple, environ 90 % des postes administratifs sont occupés par des membres de la collectivité dont un nombre appréciable a fréquenté des établissements de formation et d'enseignement à l'extérieur de la réserve. Plus de 90 % des postes de la clinique de santé et de services sociaux et du réseau scolaire sont occupés par des membres de la réserve qui possèdent la formation voulue.

La bande vise l'auto-suffisance, mais elle a choisi d'agir dans le respect de l'environnement et de manière à ce que les répercussions sociales négatives sur la collectivité soient négligeables. Les diverses entreprises économiques auxquelles la bande s'est associée reposent essentiellement sur les ressources primaires renouvelables et sont compatibles avec les valeurs et les principes de la culture autochtone. Nombre des principales personnes interrogées dans la collectivité ont fait remarquer que les mesures de développement économique font partie du contexte holistique de la collectivité et sont reliées à d'autres programmes tels que le développement social, l'éducation, le logement, les travaux publics et autres activités.

Dans ce chapitre du rapport, nous décrivons quatre exemples de la façon dont le conseil de bande de Miawpukek a établi des priorités et mis en place des programmes et des projets fructueux attribuables à la souplesse conférée par l'accord.

## Miawpukek Aquaculture

La bande de Miawpukek, de concert avec le Marine Sciences Research Laboratory, a participé, dans les années 70, à une étude sur les paramètres océanographiques de l'estuaire de la baie d'Espoir. À cette époque, on a déterminé que cet estuaire pouvait se prêter à la culture des pétoncles géants d'eau salée. Au cours de cette étude, on a découvert que les températures de la région pouvaient convenir pour l'élevage de salmonidés. Pour vérifier cette hypothèse, la bande a participé à quelques-unes des premières expériences et études de faisabilité.

Au début des années 80, le gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador a poursuivi avec sérieux le développement de l'aquaculture des salmonidés. La bande a joué un rôle d'observateur pendant ce processus. À ce moment-là, la bande venait juste de recevoir son statut de bande par le gouvernement fédéral et concentrait ses efforts sur le développement de sa propre infrastructure de gouvernement. À mesure de l'évolution de ce processus, la bande a commencé à rechercher des avenues de développement économique qui assureraient l'autosuffisance et l'emploi significatif à long terme pour les membres de la collectivité.

En 1985, la province, en association avec la société de développement de la baie d'Espoir, a construit une éclosérie afin d'approvisionner l'industrie en saumoneaux de l'Atlantique. Plusieurs petites entreprises ont ensuite formé la société S.C.B. Fisheries Limited. Au cours de cette période initiale, elles ont élaboré des techniques pour la conservation hivernale des salmonidés sous la glace et pour l'empoissonnement hâtif.

### *Projet pilote*

C'est le succès initial de S.C.B. Fisheries qui a ramené l'attention de la bande sur l'aquaculture. Après avoir consulté l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et Entreprises autochtones Canada, un projet pilote de culture de la truite arc-en-ciel (élevée dans l'océan) a été lancé pour aider la bande à évaluer l'importance de cette avenue de développement économique. Le projet pilote s'est avéré un succès de l'avis des observateurs car il a offert des perspectives d'emploi aux membres de la collectivité, a donné lieu à des partenariats avec des entreprises semblables dans la région, en plus de fournir l'information qui a permis de conclure à la viabilité économique de la commercialisation. Actuellement, l'entreprise peut produire environ 200 tonnes de truite arc-en-ciel (poids brut), niveau de production insuffisant pour permettre la réalisation des économies d'échelle visées qui maximisent l'efficacité et les profits.

### *Commercialisation*

La bande est en train d'accroître le niveau de production pour le porter à environ 800 tonnes. D'après les résultats du projet pilote à plus petite échelle, on peut espérer une viabilité financière à ce niveau. L'expansion de l'entreprise est financée par diverses sources : la bande de Miawpukek (avec une partie des ressources allouées aux termes de l'accord), Entreprises autochtones Canada, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, et la Banque impériale de commerce du Canada. On estime qu'en 1998, Miawpukek Aquaculture enregistra des recettes brutes de 1 777 833 \$ avec un surplus net de 48 334 \$, comparativement à 3 874 298 \$ et à 704 319 \$ en l'an 2000. Ce niveau devrait être maintenu par la suite.

L'expansion de cette entreprise devrait créer ou maintenir trois (3) postes de cadres et seize (16) postes d'employés piscicoles. La production devrait résulter en huit (8) années-personne au titre de la transformation. On prévoit que pour chaque emploi créé dans la production aquacole directe, il y aura probablement en plus 1,5 emploi créé indirectement dans le secteur des services. Cela signifie la création anticipée de 40 autres emplois dans la région environnante.

### *Rôle de l'accord*

La souplesse de l'accord a permis à la bande d'affecter une partie des fonds au développement des compétences techniques et gestionnelles des membres de la bande en vue de l'exploitation de l'entreprise aquacole. Par exemple, à l'heure actuelle, un directeur, un contremaître, quatre techniciens en pisciculture, trois plongeurs et un opérateur de matériel sont employés dans le cadre du projet. Ces employés ont suivi des cours en aquaculture et en plongée autonome, et chacun d'eux possède un minimum de deux ans d'expérience dans la culture de la truite arc-en-ciel. Le directeur a pu obtenir des fonds prévus à l'accord pour les études postsecondaires afin de suivre des cours au Fisheries and Marine Institute de l'université Memorial de Terre-Neuve ainsi qu'au département d'aquaculture de l'université du Maine.

### *Propriété et gestion*

Le conseil des Micmacs de Conne River possède et exploite Miawpukek Aquaculture. Actuellement, l'entreprise est administrée à l'extérieur du bureau de la bande; elle est située à Conne river et le demeurera jusqu'à ce que le centre des pêches projeté soit construit. Les cadres et les employés de Miawpukek Aquaculture sont des membres de la bande.

Miawpukek Aquaculture entretient d'étroites relations de travail avec S.C.B. Fisheries, la plus importante et la plus expérimentée des entreprises de salmoniculture de la province, et elle peut tirer parti du savoir-faire de celle-ci. Les grands acteurs de l'industrie de la baie d'Espoir ont adopté la formule du travail d'équipe pour définir et régler les problèmes. Le partage de l'information est coordonné facilement, et toutes les fermes peuvent être mieux préparées à relever certains défis.

La structure de gestion de Miawpukek Aquaculture est formée du directeur général de la bande, du service des finances, du directeur des pêches, et du directeur de Miawpukek Aquaculture. La haute direction doit établir l'orientation générale de cette entreprise. Le directeur des pêches et le directeur de Miawpukek Aquaculture sont responsables des activités quotidiennes visant à réaliser les objectifs liés à l'identification des sources de financement, à l'acquisition de permis, à la collecte des données et à l'embauchage. Le directeur général et le service des finances doivent tenir l'information financière et présenter les rapports financiers et les analyses sommaires au conseil de bande.

### *Résumé*

La production de cette ferme aquicole sera mise en marché comme un produit terre-neuvien par l'entremise de la division du marketing de S.C.B. Fisheries Limited afin de répondre à la demande actuelle et projetée en truites arc-en-ciel de Terre-Neuve. L'industrie aquicole doit servir des marchés internationaux et, d'un point de vue global, ce projet est touché par les mêmes structures de coûts et de recettes que les autres entreprises aquicoles. Des recherches considérables ont été menées sur l'emplacement de la ferme, les formules de production, le produit, les stratégies de marketing possibles, le marché concurrentiel, et les besoins en gestion et en personnel.

Miawpukek Aquaculture est un bon exemple de la façon dont la bande a cerné une avenue de développement économique et a élaboré une stratégie détaillée pour s'associer au secteur privé et aux organismes de financement afin de rendre ce projet viable. Les retombées pour la bande sont les suivantes : recettes tirées de l'investissement, emplois pour les membres de la bande, perfectionnement de la base de connaissances et de compétences pour une industrie en croissance, et liens avec le marché international.

## **Logement de la bande**

Le logement a toujours été une question litigieuse dans la réserve parce que les membres n'ont jamais eu l'impression que l'offre répondait à la demande. Il s'ensuit que le logement est considéré comme étant une grande priorité pour la bande, et celle-ci a profité de la souplesse de l'accord pour affecter des fonds à diverses initiatives dans ce domaine.

Par le passé, dans le cadre de son programme de logement régulier, le MAINC a versé des fonds pour les enveloppes du logement, des réseaux d'eau et d'égout, et de l'entretien. Le conseil a maintenant élaboré une stratégie globale en matière de logement qui comprend quatre applications originales des programmes.

L'accord prévoit des fonds indexés de 387 123 \$ pour le logement. La répartition de cette somme est justifiée par le fait que si les fonds servaient exclusivement à la construction de maisons neuves pour les membres de la bande, celle-ci pourrait construire six (6) unités d'habitation par année. En utilisant la souplesse de l'accord pour réaffecter les fonds, la bande a pu tenir compte des priorités établies selon une gamme de besoins au sein de la collectivité, soit a) construction de maisons neuves - 252 123 \$ (4 unités); b) subventions à la construction de maisons neuves - 60 000 \$ (10 unités); c) hypothèques, article 95 - SCHL - 50 000 \$ (3 unités); d) aide à la construction pour les propriétaires - 25 000 % (1 à 5 unités).

L'efficacité de cette stratégie de réaffectation interne des fonds est démontrée par le fait qu'en 1990, il y avait 123 maisons dans la réserve comparativement à 189 actuellement, soit une augmentation de 66 maisons en cinq ans. Cela contraste avantageusement avec les 36 maisons qui auraient été construites au cours des six dernières années en l'absence de formules novatrices.

### **Construction de maisons neuves**

La politique initiale d'affectation des fonds prévoyait la construction d'environ six (6) maisons neuves par année; celles-ci étaient données aux membres qui figuraient sur la liste de demande de logement de la bande établie en fonction du besoin (voir ci-dessous). Le conseil de bande a réduit le nombre de nouvelles unités d'habitation finies à quatre (4) pour un coût actuel (1996) de 252 123 \$, ce qui comprend la main d'oeuvre, les matériaux et les fournitures, la gestion du projet et les travaux des entrepreneurs (p. ex. chauffage, électricité, plâtre, peinture, armoires et plomberie).

En 1986, 26 noms figuraient sur la liste de demande de maisons neuves comparativement à 61 en 1996. Les requérants doivent être des membres inscrits de la bande qui vivent à Conne River pendant au moins cinq (5) années consécutives avant la sélection. Les membres de la bande sont admissibles à une seule maison construite par la bande dans leur vie. Pour assurer une juste comparaison des requérants vivant dans des conditions semblables, la liste de demande de logements est divisée en deux catégories : a) requérants qui vivent dans leur propre maison existante et b) requérants sans maison existante qui sont locataires ou résident avec d'autres personnes.

Il y a une liste de priorité pour ce genre d'habitation qui est attribué selon le besoin. La bande a établi un ensemble de critères de sélection qui aide le conseil à définir et à quantifier le besoin, avec un système de points pour chaque catégorie. Reconnaisant que la situation des individus change, le conseil de bande revoit la liste tous les ans. Les critères de classement établis sont énoncés ci-après.

- **revenu global de la famille** ;
- **surpeuplement** - fonction du nombre total de personnes vivant dans une résidence divisé par le nombre de chambres à coucher de la résidence en question; on tient compte des cas où plus de cinq (5) personnes sont forcées d'utiliser la même salle de bain et où les frères et soeurs de plus de six ans sont obligés de partager la même chambre;
- **évaluation des conditions** - évaluation de la condition de vie actuelle du requérant qui vit dans sa maison existante (plus de trois ans) ou qui est locataire ou vit avec d'autres personnes;
- **considérations spéciales en matière de santé** - s'il y a lieu, évaluation menée par le personnel médical pour certifier la gravité des problèmes de santé causés ou aggravés par la condition de vie actuelle d'une personne;
- **genre et taille de la famille** - requérant, conjoint, naissance à Conne River, naissance à l'extérieur de Conne River, nombre d'enfants.

#### **Subvention à la construction de maisons neuves**

Une partie du budget du logement est réservée pour dix (10) subventions de 6 000 \$ chacune qui sont versées aux personnes qui souhaitent construire leurs propre maison et qui sont aptes à le faire. Le but de la subvention est d'inciter les membres de la bande ,qui le veulent et qui en sont capables, à construire leur maison, et de leur donner la possibilité de le faire. Cette subvention couvre les matériaux de construction fournis par le magasin de matériaux de construction de Conne River à un prix concurrentiel par rapport aux prix pratiqués à l'extérieur de la réserve. Les subventions couvrent le coût des matériaux de construction et ne visent pas l'achat d'appareils ménagers, de meubles, d'outils ou autres articles de nature semblable. Les subventions sont accordées au début de chaque année financière et doivent être utilisées avant le 31 mars de l'année financière en question. Il est interdit de les utiliser pour payer des travaux déjà réalisés ou pour agrandir ou rénover les maisons existantes.

Les personnes qui ont reçu une subvention pour la construction d'une maison ne peuvent plus figurer sur la liste de demande de logements de la bande. L'avantage principal pour la bande est que les noms des bénéficiaires des subventions sont supprimés de la liste de demande de logements, et une partie de l'argent revient à la bande par l'achat des matériaux au magasin de matériaux de construction appartenant à la bande. Pour être choisis, les membres doivent avoir résidé dans la réserve pendant une partie importante de leur vie (moitié), dont au moins cinq ans de résidence continue immédiatement avant la présentation de la demande de subvention. Les requérants doivent détenir un permis de construction valide pour un emplacement approuvé dans la réserve, et ils doivent avoir entrepris la construction d'une maison neuve et avoir achevé des fondations approuvées.

## **Hypothèques - Article 95**

Une partie des fonds prévus pour le logement dans l'accord (50 000 \$) est utilisée conformément à l'article 95 de l'entente avec la SCHL. En vertu de cette entente, la bande achète environ trois hypothèques pour construire trois (3) unités d'habitation pour les membres de la bande. En retour, la bande loue ses unités aux membres qui sont admissibles pour une période de 25 ans à la fin de laquelle ils peuvent devenir propriétaire de la maison. Les requérants doivent être des membres inscrits de la bande vivant dans la réserve, et le revenu annuel global doit se situer entre 25 000 et 45 000 \$. Les personnes dont le revenu est supérieur à 45 000 \$ ne répondent pas aux critères de la SCHL pour ce programme. Les représentants de la bande examinent actuellement la possibilité de négocier une garantie de prêt avec la SCHL (article 6) en vertu de laquelle les personnes dont le revenu est supérieur à 45 000 \$ pourraient obtenir une hypothèque pour une maison neuve dans la réserve.

Tous les requérants font l'objet d'une évaluation initiale de la situation financière visant à garantir qu'ils peuvent faire les paiements requis sans fardeau financier excessif. Cette évaluation est menée par le responsable du crédit du service de comptabilité de la bande. Si les requérants ne répondent pas aux exigences financières, leur dossier n'est pas retenu aux fins du logement en vertu de l'article 95. Pour assurer une comparaison équitable des requérants se trouvant dans des conditions semblables, les requérants sont divisés en deux catégories : requérants qui vivent dans leur propre maison existante, et requérants sans maison qui sont locataires ou qui vivent avec d'autres personnes.

## **Aide à la construction pour les propriétaires**

Au cours des cinq dernières années, le conseil de bande a établi un budget annuel de 25 000 \$ pour les propriétaires souhaitant construire, rénover ou réparer leur propre maison. Cette aide couvre les frais liés aux services d'ouvriers spécialisés. Le propriétaire assume le coût des matériaux de construction. Ainsi, les familles admissibles qui n'ont habituellement pas les moyens de faire ces travaux ont la possibilité de garder leur maison en bon état. Comme les travailleurs financés en vertu du programme sont des ouvriers spécialisés, le programme donne la garantie que les réparations et les rénovations sont conformes aux exigences du Code du bâtiment.

Parmi les réparations et les rénovations financées, mentionnons l'agrandissement d'une chambre suite à l'accroissement de la taille de la famille, ou les réparations du toit ou d'une autre structure pouvant présenter des dangers graves pour la famille.

## **Résumé**

Comme le montre le tableau 3 de la page suivante, la stratégie en matière de logement vise à répondre aux besoins des membres de la collectivité ayant un large éventail de revenus.

**Tableau 3: Rapport entre le programme du logement et le revenu**

PROGRAMME		REVENU
Catégorie	Nombre d'unités	
Nouvelles constructions	4	Faible - bénéficiaires de l'aide sociale
Subvention pour la construction de maisons neuves	10	Faible à moyen
SCHL, art. 95	3	Moyen
Aide à la construction pour les propriétaires	--	Propriétaires de maisons (25 000 à 45 000 \$)
SCHL, art. 6	(Initiative future possible)	Élevé - >45 000 \$

Ce programme maximise les avantages pour la collectivité en employant des membres de la bande qui sont des ouvriers spécialisés (ex. électriciens, menuisiers, peintres et autres). Ainsi, les salaires et autres sommes d'argent restent dans la collectivité.

### **Programme d'éducation**

L'affectation des fonds au programme d'enseignement scolaire assure la souplesse maximale car l'argent est utilisé en fonction des besoins et des priorités du programme scolaire. L'école rend des comptes au sagamaw et au conseil de bande, et le directeur de l'Éducation rencontre le conseil de bande environ deux ou trois fois par année et présente un rapport complet à la fin de l'année scolaire. Un rapport définitif est présenté à l'assemblée annuelle.

L'école fonctionne comme une ressource communautaire pour tous les membres de la bande. Elle est ouverte de 8 h à 22 h 30 et est accessible aux adultes de la collectivité pour l'éducation permanente, le conditionnement physique, les arts industriels, la bibliothèque et les programmes informatiques. Elle administre également le programme d'études postsecondaires destiné aux membres de la collectivité qui vivent dans la réserve.

L'école suit le programme d'enseignement principal de Terre-Neuve de façon à donner aux étudiants la possibilité de fréquenter des établissements d'enseignement postsecondaire dans la province et à l'extérieur. Ce programme d'études est enrichi par des cours axés sur des questions liées à la culture autochtone. Les étudiants passent les examens publics de douzième année<sup>3</sup> qui constituent une évaluation comparative de leur rendement. Ils participent aussi à divers examens normalisés comme le Canadian Test of Basic Skills (test canadien de compétences élémentaires) et le Primary Math Criteria Reference Test (test de référence en mathématiques élémentaires).

L'école administre un budget d'exploitation et d'entretien et, au cours des dernières années, elle ne l'a pas dépassé.

Les manuels sont achetés auprès du ministère de l'Éducation de Terre-Neuve. Même si la province assume 75 % du coût de ces ouvrages pour les autres écoles, elle ne le fait pas pour les principaux manuels utilisés à l'école de Miawpukek. Les professeurs ont accès à la formation en services professionnels offerte par la commission scolaire locale et sont membres de l'association des enseignants et enseignantes de Terre-Neuve.

Un programme important dans le domaine en croissance de l'informatique est mis en place actuellement à l'école et reflète la souplesse dans l'affectation des fonds prévus à l'accord.

L'administration locale du programme d'études postsecondaires s'est également avérée avantageuse pour la collectivité et, comme dans d'autres secteurs, la souplesse conférée par l'accord a été mise à profit. De façon particulière, on a fait grandement appel à ce programme pour former les individus en vue d'emplois dans la collectivité. L'avocat de la bande, les professeurs de l'école St. Annes, l'infirmière de la santé publique, le directeur de la santé et des services sociaux et un comptable agréé comptent parmi les personnes qui ont suivi le programme et sont retournées dans la collectivité. Avant la formation de ces personnes, ces postes étaient généralement occupés par des non-membres de la bande.

Les exemples cités ci-dessus sont des postes nécessitant des études postsecondaires régulières. Le programme a également été mis à profit pour offrir la formation et l'instruction nécessaires dans la collectivité, comme des cours spécialisés pour les travailleurs et la direction à Miawpukek Aquaculture, ainsi que des cours de menuiserie et d'électricité.

---

<sup>3</sup> La province a mis fin aux examens publics peu de temps après la préparation de la première version du présent rapport.

À ce jour, la majorité des membres de la bande qui ont eu accès au programme sont retournés dans la collectivité. En général, ils occupent des postes qui leur avaient été réservés avant qu'ils entreprennent leurs études postsecondaires. Cependant, le programme sert aussi à aider financièrement les personnes qui ne sont pas susceptibles de mettre à profit leurs compétences et leurs études dans la collectivité.

L'un des avantages de l'administration locale du programme est le fait que les membres de la bande qui font une demande d'aide savent si oui ou non la collectivité est susceptible de les employer une fois leurs études terminées.

Le programme est administré par le directeur de l'éducation au nom du conseil de bande. La politique d'aide aux étudiants vise les frais de scolarité, l'allocation de subsistance, les livres et les frais de déplacement. Le financement fourni est relié aux dépenses. Par exemple, la bande versera une allocation de subsistance supérieure au maximum prévu dans les directives du MAINC si la demande de supplément est justifiée.

## **Accès à Internet**

Un programme important dans le domaine en croissance de l'informatique est mis en place actuellement à l'école et reflète la souplesse dans l'affectation des fonds prévus à l'accord. Au cours de la dernière année, l'école a amélioré ses ordinateurs et mis en place un laboratoire d'informatique dans l'école. Comme Stemnet n'a pu fournir l'accès à Internet et met fin graduellement à ses activités dans la région, l'école n'avait aucun moyen d'accéder adéquatement à Internet. Un professeur a mené des recherches dans ce domaine, et l'école a maintenant signé une entente avec CANCOM de l'Ontario pour établir un satellite à Conne River. En plus de donner l'accès à Internet à l'école et à la collectivité, ce satellite sera le fournisseur Internet pour les abonnés des collectivités avoisinantes dans la région de la baie d'Espoir (population d'environ 9 800 habitants).

Il est prévu que les recettes provenant des abonnements à l'extérieur de la réserve permettront de recouvrer en partie le coût assumé par la bande et aideront à payer l'équipement au cours des prochaines années. Tous les professeurs de l'école ont reçu une formation dans ce domaine technologique. Ainsi, la collectivité pourra communiquer avec d'autres écoles et collectivités autochtones du pays, en plus de profiter des occasions offertes par Internet. L'école administrera le programme Internet et affectera un professeur à l'administration du programme informatique.

La connexion CANCOM avec Internet sera la principale avenue pour les utilisateurs individuels qui souhaitent être reliés à Internet avec leurs ordinateurs domestiques. Les utilisateurs auront une connexion haute vitesse via satellite avec Internet. On prépare actuellement un document d'information incluant une liste des services offerts et des coûts pertinents, un énoncé des modalités d'accès public aux comptes Internet, et une convention d'abonnement. Ce document sera distribué au grand public comme moyen de recouvrer les coûts de l'investissement.

Grâce à la connexion satellite avec CANCOM en Ontario, la bande n'a plus besoin des lignes téléphoniques analogues inefficaces entre Conne river et la région de la baie. Le fait d'avoir le service Internet à l'école permet à la bande de devenir un fournisseur d'accès à Internet pour Conne River et la région de la baie. Industrie Canada, dans le cadre du Projet d'accès à l'école pour les Premières nations, a accepté de verser des fonds et de fournir de l'équipement pour mettre le projet en branle. L'école recevra un ordinateur Pentium 100 et des fonds pour compenser les frais de raccordement à Internet pour les deux premières années.

L'école St. Annes a pris son réseau d'ordinateurs 286-386 basés sur DOS et a amélioré l'ensemble de son réseau avec des Pentium (586) hautement perfectionnés. (Les anciens 286 et 386 ont été placés dans les salles de classe où les étudiants peuvent les utiliser pour une multitude de tâches incluant la dactylographie et le passage-machine de logiciels didactiques sur DOS.) Le laboratoire est maintenant équipé de douze ordinateurs Pentium 100 entièrement fonctionnels qui sont reliés à un serveur de fichiers Pentium 133 NT. Six autres ordinateurs situés à l'extérieur du laboratoire sont également réseautés. Quatre d'entre eux sont situés dans le secteur du bureau principal, un autre dans le local des professeurs et le sixième, au centre de ressources autochtones. Une tour CDROM, qui contient cinq commandes CDROM, est également reliée au réseau. La tour et le serveur de fichiers CDROM mettent un total de six commandes CDROM à la disposition de tout utilisateur raccordé au réseau.

Lorsque le réseau local sera raccordé à Internet au moyen de la connexion CANCOM de l'école St. Annes, le personnel et les étudiants de cette école disposeront de ressources didactiques illimitées. Une proposition sera soumise au conseil de bande dans un avenir rapproché : elle vise à utiliser les fonds affectés au programme Les chemins de la réussite pour financer deux cours d'informatique de 30 semaines à l'intention des adultes dans la collectivité. En utilisant le nouveau laboratoire d'informatique de l'école, chaque cours pourrait recevoir douze étudiants, soit un total de 24 étudiants pour les deux cours. Ces cours seraient offerts aux membres de la bande qui souhaitent apprendre les rudiments de certains domaines de l'informatique, y compris Windows 95, les applications de logiciel et l'accès à Internet.

## **Annexe 1 : Dispositions relatives à l'obligation redditionnelle**

## REDDITION DE COMPTES

Conformément aux articles 2.1 iii) et 7.3 de l'accord, le conseil doit maintenir en place un régime de reddition de comptes conforme aux principes de transparence, de divulgation et de recours, relativement aux ressources et services associés à l'accord. Il doit prendre ces mesures pour que les membres de la collectivité et le grand public soient certains que les fonds publics mis de côté dans l'intérêt des membres de la collectivité sont administrés avec probité et en fonction des objectifs pour lesquels ils ont été votés par le Parlement.

### 1.0 Transparence

#### 1.1 Organisation :

Le conseil doit s'assurer que des mandats précis, des rôles et des rapports sont clairement définis pour :

- a) les autorités, les commissions, les organismes ou les comités établis par le Conseil pour administrer les services, et
- b) les entités commerciales financées par le conseil au moyen de subventions, de prêts ou d'investissements.

#### 1.2 Délégation aux entités de la bande :

Si le conseil délègue des pouvoirs ou transfère des ressources aux entités de la bande aux termes du présent accord, il doit s'assurer que les entités en cause :

- a) respectent les dispositions relatives à la reddition de comptes qui sont énoncées dans le présent accord;
- b) tiennent les registres financiers et préparent les états financiers d'une manière permettant au conseil de préparer les états financiers annuels consolidés, conformément aux principes comptables généralement reconnus.

### 1.3 Processus budgétaire annuel :

Tous les ans, le conseil doit approuver un plan financier pluriannuel visant au moins la période de validité de l'accord aux fins :

- a) d'affecter les fonds publics prévus à l'accord pour la prestation des programmes communautaires, et
- b) d'identifier des sources de financement auxquelles le conseil recourra pour la prestation des programmes, y compris le montant maximum du financement par emprunt nécessaire.

### 1.4 Conflit d'intérêts :

Le conseil doit approuver les directives relatives aux conflits d'intérêts pour le chef, les conseillers et les employés de la Première nation, afin de protéger les représentants et les membres de la collectivité. Ces directives doivent indiquer, à tout le moins :

- a) que les fonds publics, les programmes et les services visent le bien-être de la collectivité et doivent être administrés à cette fin;
- b) que les représentants élus et les employés de la Première nation ne peuvent pas tirer d'avantages personnels du poste qu'ils occupent, outre la rémunération convenue.

## 2.0 Divulgation

2.1 Le conseil doit mettre les documents suivants à la disposition de tous les membres de la bande, sur demande et gratuitement :

- a) le présent accord et ses modificatifs;
- b) le plan financier pluriannuel, dans le mois suivant le début de l'année financière, y compris le niveau prévu de financement par emprunt;
- c) les rapports annuels préparés conformément au manuel de rapports de fin d'année pour les accords de financement du MAINC, y compris les états financiers annuels vérifiés ainsi que le rapport et l'avis du vérificateur, dans les quatre mois suivant la fin de l'année financière;
- d) les rapports mensuels montrant les dépenses et les engagements financiers pour les mois précédents;
- e) les évaluations de programmes préparées relativement aux services communautaires, et
- f) les politiques, procédures et lignes directrices élaborées conformément aux conditions énoncées à l'article 1.0 de la présente annexe.

2.2 Le conseil doit divulguer, dans ses états financiers annuels vérifiés, les renseignements suivants énumérés par bénéficiaire individuel :

- a) prêts et avances consentis aux individus et aux organismes, y compris le nom de l'emprunteur, les montants versés, le motif de la créance, les montants remboursés les années antérieures, ou les radiations;
- b) la rémunération et les allocations versées aux représentants élus et aux cadres pour le logement, le chauffage, les déplacements et le téléphone.

2.3 Le budget, le plan financier (indiquant les principales dépenses prévues pour l'année à venir) et les états financiers vérifiés pour l'année précédente doivent être divulgués aux membres de la bande à une assemblée générale.

### 3.0 Recours

3.1 Le conseil doit élaborer et mettre en oeuvre des politiques, des procédures et des lignes directrices concernant les points suivants :

- a) les différends opposant les membres de la collectivité et le chef/ conseil;
- b) les différends opposant les membres de la collectivité et les personnes employées par la Première nation.

3.2 Ces politiques, procédures et lignes directrices doivent prévoir au moins les éléments suivants :

- a) des mécanismes de règlement des différends simples, clairement définis et impartiaux pour l'examen et le règlement des différends;
- b) un délai raisonnable pour l'examen et le règlement des différends;
- c) un processus d'appel quand les parties ne sont pas d'accord avec la décision rendue, et
- d) des mesures correctives pertinentes fondées sur l'issue du processus de règlement.

3.3 Tout cas de non-respect des dispositions de la présente annexe sera considéré par le MAINC comme étant un manquement en vertu de l'article 11 du présent accord, et la Couronne pourra prendre des mesures correctives selon les modalités énoncées à l'article 12.

## **Annexe 2 : Résultats de l'enquête menée auprès de la collectivité**

## **Annexe 2 : Résultats de l'enquête menée auprès de la collectivité**

Nous présentons ci-après les résultats de l'enquête menée auprès de la collectivité par six membres du personnel de la clinique de santé et de services sociaux de Conne River. Au total, quatre-vingt-dix ménages ont été interrogés à domicile dans le cadre de l'enquête. Chaque secteur de la collectivité est représenté, et une maison sur deux a été choisie pour constituer un échantillon aléatoire de la population.

Quatre questions ont été posées au représentant de chaque ménage. La plupart des ménages ont donné plus d'une réponse à chacune des questions.

1. Veuillez nommer quelques-unes des choses les plus importantes que le conseil de bande fait dans la collectivité de Miawpukek.

- . Perspectives d'emploi - 40
- . Gamme de services de santé - 33
- . Programme d'éducation dans la réserve - 30
- . Logement pour la bande - 22
- . Sécurité publique dans la réserve (police et service d'incendie) - 18
- . Travaux publics (construction de routes, eau et égout) - 13
- . Soins aux aînés - 10
- . Études postsecondaires - 8
- . Administration du bureau de la bande - 6
- . Initiatives de développement économique -
- . Câble - 2

Échantillon de commentaires :

- . «... l'administration actuelle garantit que nos besoins et nos préoccupations sont communiqués aux autorités compétentes (soit. gouvernements fédéral et provincial, tribunaux, médias...»
- . «... le conseil de bande supervise (mesure parfois nécessaire) les activités des services qui relèvent de sa compétence (ex. développement économique, pêches...) pour assurer que tous les membres de la bande sont traités également et équitablement...»

. «... le logement est important parce que pendant des années, les gens n'avaient pas de maisons répondant aux normes et il y avait un surpeuplement marqué dans les grandes familles...»

. «... l'éducation parce que vous pouvez vous instruire dans votre collectivité au lieu de vous rendre dans d'autres collectivités...»

. «... l'emploi est le plus important ...»

2. Selon vous, dans quels domaines le conseil de bande fait-il du bon travail? À votre avis, dans quels domaines le conseil doit-il apporter des améliorations?

Bon travail :

. Emploi des membres de la bande - 34

. Éducation - 20

. Santé - 19

. Travaux publics - 11

. Logement - 9

. Études postsecondaires - 9

. Service d'incendie - 8

. Soins aux aînés - 6

. Développement économique - 6

. Bureau de la bande - 3

. Police - 3

. Services sociaux - 3

Nécessite des améliorations :

- . Police - 35
- . Logement - 26
- . Emploi - 14
- . Service d'incendie - 10
- . Conseil de bande - 7
- . Travaux publics - 7
- . Développement économique - 5
- . Services sociaux - 5
- . Sécurité publique - 3
- . Soins aux aînés - 2
- . Éducation - 2
- . Études postsecondaires - 2
- . Câble - 2

Échantillon de commentaires :

- . « ... les directeurs doivent appuyer davantage le contremaître...»
- . « ... il faut former un comité chargé des griefs ... et un comité de l'éducation...»
- . « ... les gens chargés d'appliquer la loi (p. ex. les policiers) devraient être mieux choisis...»
- . « ... les travailleurs sociaux devraient se rendre dans les foyers, faire plus de vérifications sur les bénéficiaires...»
- . « ... les policiers ne donnent pas toujours suite aux rapports faits par les membres de la collectivité...»
- . « ... les policiers devraient être au fait de leurs responsabilités mêmes en-dehors de leurs heures de travail ...»

. « ... il faut améliorer les politiques et le système de points du programme du logement et construire plus de maisons chaque année...»

. « ... les policiers n'appliquent pas la loi de façon cohérente ...»

. « ... il faut améliorer les critères servant à déterminer qui est admissible aux programmes de création d'emplois et comment le devenir...»

. « ... le maintien de l'ordre nécessite un effort communautaire plus grand...»

. « ... les élections devraient avoir lieu tous les quatre ans...»

3. Quels sont les programmes et les services offerts par le conseil de bande qui contribuent le plus à votre bien-être dans la collectivité de Miawpukek, et pourquoi?

. Clinique de santé - 42

. Emploi - 33

. Éducation - 26

. Travaux publics - 19

. Prestations de services de santé non assurés - 17

. Services sociaux - 16

. Logement - 14

. Développement économique - 10

. Soins aux aînés - 8

. Service d'incendie - 4

Échantillon de commentaires :

. « ... importance accordée aux doctrines autochtones dans l'éducation et nécessité de maintenir cette connaissance pour continuer d'exister...»

. « ... les routes sont importantes pour l'accès en cas de situation d'urgence...»

. « ... en tant qu'aîné, j'aime faire les choses moi-même mais j'apprécie les services qui me sont fournis...»

. « ... les études postsecondaires me donnent une chance d'avoir une vie meilleure...»

. « ... l'emploi dans la collectivité est important parce que nous ne sommes pas obligés de quitter la collectivité ou nos familles...»

4. Si les mesures ou les décisions prises par le conseil de bande vous préoccupent, que faites-vous ?

. Parler au chef et au conseil - 43

. Écrire au chef et au conseil - 37

. Présenter le dossier à l'assemblée générale - 19

. Assister aux réunions du conseil - 17

. Parler directement au directeur de programme - 8

. Rien, c'est inutile - 3

Échantillon de commentaires :

. «... si un sujet doit être abordé à une réunion ouverte , vous devriez pouvoir parler de ce qui vous préoccupe...»

. «... les décisions du conseil de bande ne peuvent pas être modifiées... on devrait constituer un comité chargé des griefs pour régler les problèmes...»

. « ... parler au chef ...»

. « ... former un comité sans lien avec le conseil de bande qui puisse recevoir les plaintes...»

# **Mandat**

**MANDAT****Évaluation de l'accord de financement de la bande de Miawpukek Mi'kanawey Mawi'omi**

---

**CONTEXTE :** La bande de Miawpukek Mi'kanawey Mawi'omi (appelée ci-après «bande de Miawpukek») a été créée par un décret en 1984 et est située à Conne River (Terre-Neuve). Le premier accord de financement de la bande a été signé en 1986 et, avant cet accord, la bande avait reçu des fonds de la province de Terre-Neuve dans le cadre d'un accord de financement fédéral-provincial.

L'accord en vigueur a été reconduit en 1992 et donne à la bande de Miawpukek la latitude voulue pour définir ses propres priorités et pour affecter les fonds en fonction des objectifs de la collectivité à condition de satisfaire aux exigences minimales en matière de programmes.

**BESOIN :** Conformément aux stipulations du deuxième accord, une évaluation doit être menée avant le 31 août 1996, soit huit mois avant la date d'expiration qui est le 31 mars 1997.

**ÉTENDUE :** Aux termes de l'article 6.13.2 de l'accord, l'évaluation vise seulement à «déterminer si les objectifs de l'accord ont été réalisés et si les mécanismes élaborés par le ministère permettent de les atteindre».

**QUESTIONS À EXAMINER :**

1. Mesure dans laquelle l'accord de financement a permis au conseil de bande de Miawpukek de définir ses propres objectifs et d'élaborer des plans pour la collectivité.
2. Mesure dans laquelle l'accord a donné au conseil de bande de Miawpukek la latitude voulue pour concevoir ses propres programmes et affecter les fonds selon les priorités de la bande.
3. Présentation de plusieurs exemples d'établissement de priorités et de mise en oeuvre de projets fructueux grâce à la souplesse de l'accord.
4. Comment et dans quelle mesure le conseil de bande a rendu compte à ses membres conformément aux stipulations de l'accord.

5. Comparaison du mécanisme de reddition de comptes prévu à l'accord de Miawpukek avec ceux d'accords de financement semblables (p. ex. accords de transfert financier) sur les plans de la transparence, de la divulgation et du recours.
6. Confirmer la pertinence des mécanismes utilisés pour atteindre les objectifs de l'accord qui sont décrits dans les divers articles.

**DÉMARCHE :** Un comité consultatif a été constitué : il est formé de deux représentants nommés par le conseil de bande de Miawpukek et de deux représentants nommés par le MAINC. Son rôle consiste à établir le cadre de référence, à recommander un consultant et à donner des directives visant la réalisation complète de l'étude d'évaluation.

L'évaluation sera menée à l'aide des méthodes suivantes :

- B Études de dossiers à l'administration centrale du MAINC, au bureau régional de l'Atlantique et au bureau de la bande de Miawpukek à Conne River.
- B Entrevues avec le conseil et les représentants élus de la bande de Miawpukek et avec des représentants du MAINC à Amherst et à Ottawa.
- B Entrevues directes avec un échantillon de ménages de la bande. Le consultant sollicitera l'aide d'interviewers formés provenant de l'administration des services de santé et services sociaux de la bande.
- B Suivi de groupes cibles avec des membres sollicités de la bande de Miawpukek afin d'évaluer plus en profondeur les incidences de divers programmes comme le logement, l'éducation, le développement économique et le développement social.

**RESSOURCES:** Le coût direct de l'évaluation sera assumé par le ministère conformément aux dispositions de l'article 6.13.6 de l'accord. Il est estimé à 40 000 \$.

**ÉCHÉANCIER :** L'évaluation devrait être réalisée avant le 31 août 1996.

**APPROUVÉ PAR:**

ALAN WILLIAMS  
Sous-ministre adjoint  
Services ministériels  
Le 10 octobre 1995

GEORGE FOTHERINGHAM  
Directeur général  
Région de l'Atlantique  
Le 13 octobre 1995