



# Orientation vers la profession d'AGENT DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AUTOCHTONE

Developed with the financial support of

**CEDTAP**  
Community Economic  
Development Technical  
Assistance Program



**PATDEC**  
Programme d'assistance  
technique au développement  
économique communautaire



9635-45 Avenue  
Edmonton, AB T6E 5Z8  
1 800 463-9300  
[www.edo.ca](http://www.edo.ca)

Cando also acknowledges the support of



**ROYAL BANK**  
**BANQUE ROYALE**

and



**Human Resources    Développement des**  
**Development Canada    ressources humaines Canada**

# Ce Guide est Conçu Pour Vous

Ce guide contient des informations sur la profession d'ADE autochtone. En commençant par les bases, il décrit qui sont les ADE autochtones et ce qu'ils font. Ensuite, nous donnons un aperçu du travail, des liens qu'il permet d'établir, de la planification et de l'efficacité d'un ADE autochtone, et de l'importance de travailler en équipe, puisque le développement économique ne représente qu'une des composantes d'un développement communautaire sain.

Enfin, à la fin de certaines sections, il y a une partie intitulée « À vous de jouer ». Comme dans les cercles de discussion, cela offre à la fois la possibilité d'écouter et de participer. Nous aimerions que vous participiez à cette discussion sur la fonction de l'ADE autochtone en répondant à certaines des questions des exercices. Ces exercices ont pour but de vous aider à évaluer ce que vous savez déjà sur la profession d'ADE autochtone, à approfondir certaines des idées que nous présentons et à faire une petite auto-évaluation concernant ce choix de carrière. Ne vous inquiétez pas ! Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses aux questions. Les exercices vous donneront l'occasion de réfléchir aux idées dont nous avons parlé et de les appliquer. Si vous préférez, vous pouvez vous contenter de lire les informations contenues dans ce guide et remettre les exercices à plus tard. Faites ce qui vous convient le mieux.

## Un Conseil!

Un conseil ! ne vous laissez pas limiter par les feuilles de calcul ou les fiches de travail présentées. Elles ne sont là que pour vous guider. Copiez-les si vous avez besoin de plus d'espace pour écrire ou insérez une page blanche.

La lecture de ce guide vous permettra de mieux comprendre la profession d'ADE autochtone, les compétences, les connaissances, les aptitudes et les valeurs que les ADE autochtones devraient posséder ainsi que le contexte dans lequel ils effectuent leur travail. Le guide est conçu pour expliquer non seulement la profession, mais aussi les activités économiques et communautaires qu'un ADE autochtone contribue à créer, de même que certains des outils et techniques utilisés pour bien faire ce travail. La profession d'ADE autochtone évolue très rapidement et il en va de même pour les connaissances que nous en avons. Ce guide n'est donc qu'un aperçu de ce qui se passe actuellement dans la profession et une brève introduction à l'environnement dans lequel cette fonction est en train d'émerger.

# Introduction

Le présent guide représente la reconnaissance de l'importance de l'excellent travail effectué partout au Canada par les agents de développement économique autochtones. Il répond au besoin exprimé de mieux comprendre la profession d'agent de développement économique autochtone et son lien avec le bien-être et l'avenir des communautés autochtones. Il s'avère de plus en plus important de comprendre la profession afin de mieux saisir les résultats obtenus par les ADE autochtones ainsi que les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour bien accomplir leur travail. Les ADE autochtones et toutes les personnes avec lesquelles ils travaillent jugeront ce guide intéressant. Il se révèle utile pour les personnes qui débutent dans le métier, ainsi que pour les ADE autochtones qui travaillent dans ce domaine depuis de nombreuses années. Ce guide peut être utilisé par toute personne qui recrute un ADE autochtone ou qui évalue les performances professionnelles de quelqu'un qui exerce cette fonction. Il peut également être utile aux personnes qui élaborent des plans de formation ou des descriptions de poste à propos du rôle et des fonctions d'agent de liaison dans les bureaux des bandes.

Les membres de la collectivité peuvent voir la relation entre le développement économique, la planification sociale et les questions environnementales et culturelles à travers le rôle de l'ADE autochtone. Bien que ce travail varie d'une collectivité à l'autre, il est rarement effectué de façon isolée. L'ADE autochtone fait plutôt partie d'un groupe plus large de personnes qui se préparent à saisir les opportunités futures. Les ADE autochtones doivent respecter les traditions culturelles, tout en développant des options économiques afin de répondre aux besoins d'aujourd'hui, sans porter atteinte à l'héritage des générations futures. C'est pourquoi ce guide intéressera également toute personne impliquée dans la planification, la gestion ou la direction d'une communauté.

## note!

Tout au long de ce document, vous verrez une référence à l'acronyme autochtone « ADE », qui signifie « Agent de développement économique » (agent de développement économique autochtone). Bien que certaines personnes utilisent ce titre pour nommer leur poste, d'autres, qui font à peu près le même travail, peuvent porter des titres tels qu'agent de développement commercial, développeur communautaire, agent de liaison autochtone, et ainsi de suite.

Veillez noter que la référence à « ADE » autochtone dans ce guide est destinée à inclure toute personne travaillant dans le domaine du développement économique autochtone, et ne doit pas être considérée comme un titre de poste précis.

# Orientation

## De La **Fonction**

Les ADE autochtones travaillent dans les collectivités autochtones canadiennes, séparées par de grandes distances, qui vivent souvent dans des communautés géographiquement isolées et éloignées. Ils travaillent dans le domaine du développement économique pour :

- *les Premières Nations*
- *les communautés inuites ;*
- *les établissements métis ;*
- *les sociétés de financement autochtones ;*
- *les sociétés d'aide au développement des collectivités ;*
- *les institutions bancaires autochtones ;*
- *les gouvernements locaux, régionaux, provinciaux, territoriaux et nationaux.*

Un ADE autochtone est souvent la seule personne chargée de promouvoir l'emploi, d'aider les membres de la collectivité à élaborer des plans d'affaires, de négocier des ressources et d'autres accords avec les grandes entreprises et d'encourager le développement commercial et industriel dans sa communauté. Tout cela doit se faire en tenant compte des besoins culturels et spirituels de la communauté. La plupart des ADE autochtones font de leur mieux pour répondre à ces demandes avec une formation ou un enseignement spécifique ou pertinent limité et avec peu de ressources accessibles.



A Bien que les ADE autochtones semblent souvent travailler seuls, tout ce qu'ils font (ou ne font pas) a un impact sur tous les aspects de la vie de la collectivité, des élections à l'éducation, du développement social à la protection de l'environnement et à la gestion de la culture. Le rôle d'un ADE autochtone est généralement directement lié à la négociation de traités, à la planification communautaire, à l'utilisation des terres et au développement durable.

Compte tenu de l'importance de ce rôle, il convient de réfléchir non seulement à la nature du poste mais aussi au type de personne qui devrait l'occuper. Ses besoins et sa capacité (ou son manque de capacité) à bien faire son travail doivent avoir de l'importance pour tous les membres de la communauté. Le travail d'un ADE autochtone s'inscrit le plus souvent dans des organisations, des communautés et des conditions économiques en constante évolution. Leur rôle (et les attentes qui y sont associées) change fréquemment lui aussi, et il existe très peu d'endroits où apprendre à devenir efficace dans l'urgence. La plupart des communautés n'ont qu'un seul ADE autochtone, et bien qu'une grande partie du travail soit basée sur l'instinct et le bon vieux « savoir-faire », il y a rarement de l'argent pour la formation et la possibilité de développer ou d'augmenter les capacités autour de cette importante profession.

# Commencer

## AVEC LES Bases

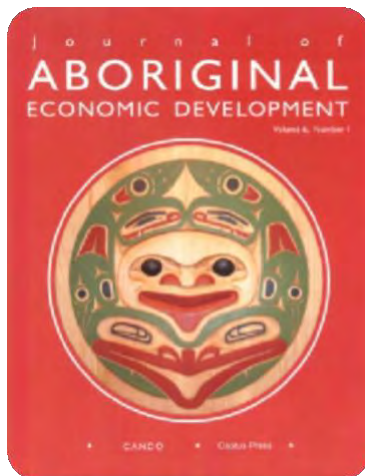
### Qu'est-ce qu'un ADE Autochtone?

Un ADE autochtone est une personne qui œuvre dans le domaine du développement économique au niveau communautaire ou pour une organisation qui travaille pour les communautés autochtones.

Bien qu'il existe des ADE autochtones dans de nombreuses organisations, secteurs et entreprises, le présent guide s'adresse principalement aux personnes qui travaillent dans les communautés autochtones ou avec elles et avec les organisations qui les desservent.



Le titre de la profession est généralement celui d'agent de développement économique autochtone, mais il varie d'une collectivité à l'autre ou d'une organisation à l'autre, tout comme le rôle ou les tâches de l'agent de développement économique autochtone. Souvent, il semble y avoir autant de titres et de désignations pour la profession qu'il y a de descriptions de postes !



Il existe également des variantes du titre d'ADE autochtone. Dans de nombreux endroits, vous trouverez un ADEC (agent de développement économique communautaire), un ADC (agent de développement commercial), un ADC (agent de développement communautaire) et d'autres encore.

Fondamentalement, un développeur économique est embauché pour améliorer la situation économique de la collectivité, trouver des moyens de créer des emplois, favoriser la création d'entreprises et pour contribuer à créer l'environnement dans lequel l'économie locale et la communauté prospéreront. Comme son titre l'indique, un ADE autochtone est la personne responsable du développement économique.

# Profil de l'ADE

## Autochtone

Un petit groupe d'ADE autochtones a été invité à créer le profil type d'un ADE autochtone. On leur a demandé de décrire comment ils pensaient être perçus par les autres. Ils ont commencé par dire que *l'ADE autochtone était la personne à blâmer s'il n'y avait pas d'emplois* mais ils ont décidé de changer cela pour les descriptions qui suivent...



*« Les ADE autochtones sont des personnes avec qui il est bon d'être ami, car ils connaissent tout le monde et ont d'excellents contacts et relations, en particulier dans le domaine des affaires et de l'économie. Ils sont capables de faire beaucoup de choses et on les voit souvent en accomplir plusieurs à la fois. Très souvent, ce sont les ADE autochtones qui savent ce qui se passe au niveau des programmes et des politiques gouvernementaux. Si on leur pose la question, ils sauront probablement exactement qui appeler pour à peu près tout. Ils sont généralement de bons orateurs (et d'excellents auditeurs) et peuvent accomplir beaucoup de choses en peu de temps. »*

*« Les ADE autochtones sont des personnes créatives qui aiment régler les détails et développer des concepts. Ils s'entendent bien avec tous les types de personnes mais peuvent aussi être solitaires. Ils sont à l'aise de travailler presque partout, des petits cafés aux salles de conférence luxueuses. »*

*« Les agents de développement économique autochtones sont des personnes qui prennent des risques et qui n'aiment pas toujours l'autorité ou les restrictions. La plupart préfèrent être "sur le terrain", à négocier, plutôt que dans un bureau. Comme ils travaillent beaucoup le soir et le week-end, ils ne sont pas toujours les premiers à arriver au bureau le matin. Dans l'ensemble, les ADE autochtones sont des personnes optimistes qui réfléchissent attentivement aux besoins de la collectivité dans son ensemble, et pas seulement aux gains ou aux avantages pour une ou deux personnes. »*

# Quels sont les fonctions et d'un ADE autochtone?



Le rôle de l'ADE autochtone peut couvrir un large éventail de fonctions et de tâches. Alors que certains ADE autochtones se concentrent sur des projets de création d'emplois et sur l'aide aux personnes de la région pour leurs idées de nature commerciale, d'autres négocient des accords afin d'établir ou de diversifier la base économique de la collectivité et pouvoir ainsi développer toutes sortes d'opportunités économiques.

Le travail d'un ADE autochtone peut consister à mettre en place des sociétés de développement ou d'autres structures destinées à gérer les processus de développement, voire à former des partenariats adaptés aux besoins et à rechercher du capital de risque et des investissements coopératifs.

Le travail va de l'aide à l'élaboration de plans d'affaires pour des entreprises locales jusqu'à des projets économiques très complexes de montage d'entreprises. Les ADE autochtones disent qu'ils font de tout : coordination de projets d'emploi et de formation communautaire à court terme, promotion d'entreprises locales lors de foires commerciales ou recherche d'un soutien financier pour des idées et des projets, quelle que soit leur taille.

## N'oubliez pas!

Les tâches ou projets réels changent évidemment au fil du temps ; mais ce qui demeure constant, c'est que *le poste est très important* et qu'un grand nombre de personnes attendent beaucoup de cette fonction et de la personne qui l'occupe.

## À Vous de Jouer...

# Comment décrivez-vous votre profession?

Comme vous l'avez lu ci-dessus, les tâches et les responsabilités d'un ADE autochtone peuvent varier d'un projet local à une entreprise économique de grande envergure. Le rôle de l'ADE autochtone évolue également au fil du temps en fonction des nouvelles technologies, des nouvelles opportunités et des nouvelles circonstances.

1. Quelles sont les principales fonctions ou tâches d'un ADE autochtone qui vous viennent à l'esprit ?

---

---

---

---

---

2. Pensez-vous que ces tâches ou fonctions ont changé au cours des dernières années ? Si oui, comment ?

---

---

---

---

---

3. Comment et où pourriez-vous obtenir davantage d'informations sur l'évolution du rôle et des responsabilités des ADE autochtones ?

---

---

---

---

---



# Avantages ET

## Limites de la profession



Pour être efficace en tant qu'ADE autochtone, il s'avère important de comprendre la profession. Une description de poste et un plan de travail peuvent aider à comprendre les tâches et les fonctions du poste mais il est également utile d'écouter ce que d'autres ADE autochtones ont à en dire aussi, afin de mieux le comprendre. On a demandé à une vingtaine d'ADE autochtones de nous décrire les avantages et les limites de leur profession. Voici ce qu'ils ont répondu.

### Les **avantages**

De la profession:

- *Elle est passionnante et en constante évolution.*
- *Bon potentiel d'évolution de carrière.*
- *Apprentissage permanent.*
- *Il y a à la fois de l'indépendance et du travail d'équipe.*
- *Elle est basée sur les relations et les personnes.*
- *Le pouvoir.*
- *La possibilité de faire la différence.*
- *Voyages.*
- *Faire partie d'un projet qui aura de l'importance dans les années à venir.*

Ajoutez tout ce qui vous vient à l'esprit :

---

---

---

---

---

### Les **limites**

De la profession:

- Mauvaises descriptions d'emploi.
- Attentes irréalistes.
- Pas assez d'autorité.
- Manque de direction claire.
- Politique (interférences, commérages, changements soudains).
- L'épuisement professionnel.
- Travail vécu dans un certain isolement.
- Nombreux déplacements.
- Être un « agent de développement tout court ».
- Budgets limités – attentes élevées.

Ajoutez tout ce qui vous vient à l'esprit:

---

---

---

---

---

# À Vous...

## Avantages ET Limites de la profession

1. Pensez-vous qu'il existe des moyens d'atténuer ou de minimiser les inconvénients et les défis ? Si oui, comment ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Si vous deviez faire une présentation à un groupe d'étudiants intéressés par une carrière dans le domaine du développement économique, que leur diriez-vous à propos de l'aspect le plus gratifiant d'être un ADE autochtone?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Quel genre

# de personnes sont ADE autochtones?

Il n'est pas facile de décrire le type de personne qui correspond à ce que représente un ADE autochtone, car chacun est unique. Cependant, comme d'autres professions, celle-ci attire un certain type de personnes. Lorsqu'on a demandé aux ADE autochtones de se décrire, ils ont proposé les caractéristiques, valeurs et croyances suivantes, qu'ils considèrent communes ou typiques de la plupart des ADE autochtones.



### Les ADE autochtones sont....

- des négociateurs et des fonceurs ;
- très flexibles et capables de réfléchir rapidement ;
- ils ne se découragent pas facilement ;
- capables de travailler avec les dirigeants politiques, la politique et les réalités politiques ;
- ils prennent des risques ;
- ont le sens du détail ;
- sont bien formés et bien branchés ;
- capables de prendre des décisions et d'en assumer les conséquences ;
- capables de dire non ;
- ont une bonne connaissance de la gestion financière ;
- capables de penser à la fois de manière conceptuelle et pratique ;
- ne se laissent pas facilement menacer ou intimider ;
- sont optimistes et possèdent l'esprit communautaire ;
- aiment l'aventure et savent assembler les pièces d'un casse-tête.

## Les ADE autochtones valorisent...

- les collectivités et leurs membres ;
- établir des liens et conclure des accords ;
- rechercher des opportunités qui offrent des retombées
- la diversité et les différences ;
- les partenariats et les collaborations ;
- de bons retours sur investissement ;
- un apprentissage tout au long de la vie autochtone.



## Les ADE estiment que ...

- ce qu'ils font est important mais ce n'est pas tout ;
- toute personne souhaitant un emploi ou une formation devrait pouvoir y accéder ;
- tout le monde a le droit (ou la responsabilité) de gagner sa vie ;
- en tant qu'ADE autochtone, vous ne pouvez pas tout faire pour tout le monde ;
- chaque communauté possède un potentiel et offre des opportunités ;
- l'isolement n'est pas forcément un obstacle majeur aux options et aux opportunités économiques ;
- il y a beaucoup à apprendre du passé pour préparer l'avenir ;
- l'expérience antérieure est importante et doit être reconnue ;
- la stabilité économique ne dépend pas seulement de la (the sentence is cut in English) ;
- les ADE autochtones et les dirigeants élus ne sont pas les seuls à jouer un rôle dans la stabilité économique.

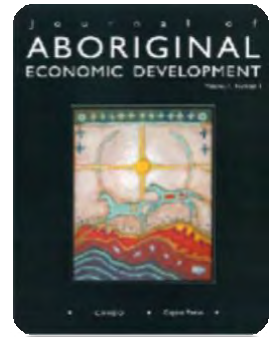




# A vous de jouer...

## What kind of people are Aboriginal EDOs?

Jetez un coup d'œil à ces listes et réfléchissez à vos caractéristiques personnelles ou à celles de l'ADE autochtone de votre communauté.



1. Y'a-t-il des caractéristiques, des valeurs et des croyances qui, selon vous, devraient être ajoutées à cette liste ? Ajoutez-les ici.

---

---

---

---

2. Pensez-vous que certaines de ces caractéristiques, valeurs et croyances sont plus importantes que d'autres ? Lesquelles et pourquoi ?

---

---

---

---

3. Selon vous, certaines de ces caractéristiques peuvent-elles être apprises ou acquises ? Certaines d'entre elles sont-elles des attributs que quelqu'un "possède tout simplement" ? Expliquez.

---

---

---

---

4. Comment vos caractéristiques personnelles s'intègrent-elles dans cette liste ? Quelles caractéristiques possédez-vous déjà et quelles sont celles sur lesquelles vous devez travailler ?

---

---

---

---



# Descriptions D'emploi ET *Évaluations des performances*

Maintenant que vous avez parcouru la section ci-dessus, vous êtes probablement en mesure de commencer à élaborer ou à réviser votre description de poste actuelle. Lorsqu'interrogés à propos de leur description de poste, plusieurs ADE autochtones ont répondu qu'ils n'en avaient pas ou que celle qu'ils avaient ne reflétait pas leur travail. Voici ce que les ADE autochtones ont à dire au sujet de leur description de tâches et de leur évaluation du rendement.

*« Le travail change tellement qu'il est difficile de le décrire ou d'établir des plans de travail réalistes. Il est parfois difficile de savoir ce que l'on est censé faire ou quand le faire. Bien que cela dépende souvent de vous, une grande partie de ce qui est nécessaire échappe à votre contrôle. Vous ne pouvez pas faire grand-chose lorsque vous attendez un financement ou une approbation financière. Il arrive que l'on s'enthousiasme pour un projet et que l'on y consacre beaucoup de travail, mais qu'il n'aboutisse pas. D'autres fois, avec très peu d'efforts, quelque chose d'important se met en place et vous êtes occupé à essayer de suivre le mouvement. Il est difficile de mesurer ce que fait un ADE autochtone. »*

*« Que ce soit à tort ou à raison, les gens évaluent l'ADE autochtone simplement en fonction du nombre d'emplois qu'il crée ou du montant des subventions ou de l'argent qu'il rapporte. Mais une importante part de l'action d'un ADE autochtone ne peut être mesurée de cette manière. Un grand nombre de choses accomplies par l'ADE autochtone ne sont pas visibles ou, du moins, ne sont pas visibles pour la communauté. »*

La plupart des ADE autochtones reconnaissent qu'une description de poste est un bon début, même si les activités changent beaucoup au cours de l'année. Ils aimeraient savoir ce que l'on attend d'eux (et ce qui peut être accompli de manière réaliste) et disposer d'un moyen d'évaluer leurs performances.

Il serait utile, confient-ils, de pouvoir discuter des résultats, même si ceux-ci ne sont pas très tangibles. Ainsi, chaque année, il serait possible de s'asseoir avec leurs patrons pour examiner ce qui a bien fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné (et pourquoi) et ce qui doit être amélioré.

*« Les ADE autochtones affirment qu'ils ont besoin de très peu de choses pour faire leur travail. Lorsqu'on leur pose la question, ils répondent qu'ils ont besoin d'un bureau, d'un téléphone portable, de moyens de transport et d'une orientation claire. Ils ont besoin de savoir ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas dans le cadre de leur travail, à qui ils doivent rendre compte et quand. Ensuite, ils doivent être en mesure d'aller de l'avant et de faire leur travail.*

# L'environnement Actuel

Ces dernières années, l'accent a été mis sur le rôle de l'ADE autochtone. À tel point que certains plaisantent sur le fait que le « E » ne signifie pas « économique » mais devrait plutôt être remplacé par un « t » pour « tout », ce qui fait de l'ADE autochtone un agent de développement « du tout ».



Au Canada, il existe de nombreux exemples d'excellents travaux réalisés par des ADE ou grâce au rôle qu'ils jouent.

Plusieurs sociétés de développement autochtones, et les entreprises économiques qui en découlent, sont de classe mondiale et servent de modèles à d'autres pays.

Les ADE autochtones devraient être très fiers du travail qu'ils accomplissent et des succès qu'ils ont obtenus jusqu'ici, et qu'ils continuent d'obtenir.

Malheureusement, le succès n'est pas toujours au rendez-vous en raison du type d'environnement dans lequel se retrouvent de nombreux ADE autochtones ; celui-ci génère plutôt de la frustration quant à l'emploi et à la survie économique.

Cette situation exerce une forte pression sur les ADE autochtones et exige que cette profession soit prise très au sérieux et mieux comprise qu'elle ne l'est actuellement.

**DEC**

# Développement Économique Communautaire

Quatre-vingt-quatorze pour cent des ADE autochtones interrogés dans le cadre d'une enquête récente ont indiqué que leur travail pouvait être qualifié de développement économique communautaire (DEC). Ce terme est utilisé de différentes manières et a des significations différentes selon les groupes de personnes qui en font usage.

Dans un contexte autochtone, le DEC signifie généralement développement local ou communautaire. Le DEC établit la relation entre ce dont les gens ont besoin et ce qu'ils veulent (développement social), les possibilités économiques offertes (emplois et possibilités d'affaires) et l'impact sur la terre et les traditions de la communauté (considérations environnementales et culturelles). Le diagramme qui suit illustre ce lien.



Tout le monde ne parle pas de DEC, mais les ADE autochtones sont presque toujours impliqués dans ce type de développement. Le DEC est holistique, axé sur la communauté et interconnecté. Il peut être désigné par l'acronyme CBED (community-based economic development)/DEBC (développement économique basé sur la communauté) ou ACED (Aboriginal Community Economic Development)/DEAC (développement économique autochtone communautaire) ou toute autre combinaison de mots ayant trait à l'emploi, au développement des entreprises et à la croissance économique.



Il convient de noter que le développement économique communautaire n'est pas motivé uniquement par le profit et qu'il doit tenir compte des réalités de la population vivant dans la communauté où le développement a lieu.

Le DEC se caractérise par une propriété locale ou communautaire plutôt que par une propriété privée ou industrielle. Dans le cadre du DEC, l'entreprise appartient à la communauté, la population locale est embauchée et les bénéfices sont utilisés au profit de la collectivité plutôt que d'un particulier. Le DEC repose sur la notion de contrôle et de bénéfices apportés à la communauté.

The diagram consists of three red circles arranged in a triangle. The top circle contains the text 'Economique' and '"Argent"'. The bottom-left circle contains 'Environnement' and '"Terre"'. The bottom-right circle contains 'Social' and '"Culture"'. The acronym 'DEC' is centered between the bottom two circles.

Economique  
"Argent"

**DEC**

Environnement  
"Terre"

Social  
"Culture"

# À Vous De Jouer...

## Développement Économique Communautaire

Comme vous l'avez lu précédemment, le DEC autochtone représente un type de développement local qu'on peut décrire comme holistique, axé sur la communauté et interconnecté. Il ne s'agit pas seulement de profits et d'emplois mais de prendre en compte les avantages ou les inconvénients à long terme pour les membres de la communauté, leur culture et l'environnement. Les entreprises de développement économique local appartiennent à la communauté et sont contrôlées par elle et les bénéfices vont à la population locale.

1. Combien d'initiatives entrepreneuriales dans votre collectivité d'origine sont-elles de type DEC ? Quelles sont-elles ? Assurez-vous de les énumérer toutes.

---

---

---

2. D'après votre expérience ou ce que vous avez vu dans votre communauté, quels sont les domaines du DEC qui offrent des possibilités d'avenir ?

---

---

---

3. Comment décririez-vous la différence entre le développement d'entreprises ou le développement économique classique et le DEC/DEAC à quelqu'un qui n'a jamais entendu parler de ces termes ?

---

---

---

4. De quelle façon le DEC profite-t-il à la collectivité ?

---

---

---

5. Y'a-t-il, selon vous, des cas où le DEC pourrait poser des défis à un ADE autochtone ?

---

---

---



# Autorités, Fonctions, *Liens hiérarchiques*

Chaque ADE autochtone se trouve dans une situation différente et, par conséquent, chaque ADE autochtone a des pouvoirs, des devoirs et des liens hiérarchiques différents. Les ADE autochtones relèvent le plus souvent du chef et du conseil (s'il s'agit d'une communauté ou d'une bande), du directeur général ou du responsable financier.



Certains ADE autochtones rendent compte à un conseil d'administration, comme dans le cas d'une société de développement, et d'autres encore rendent compte à des conseils de bande ou à des ministères.

Les ADE autochtones déclarent qu'il est important de se montrer très clair, non seulement sur les liens hiérarchiques, mais aussi sur le pouvoir de décision dont ils disposent. Ils doivent savoir de quelle marge de manœuvre budgétaire ou financière ils disposent et à quel moment ils ont besoin de l'avis ou des décisions d'autres personnes.

Quels que soient les liens hiérarchiques, les fonctions et les pouvoirs, il y aura toujours des moments où des décisions devront être prises et où il ne sera pas possible d'obtenir une approbation. C'est la nature même du rôle de l'ADE autochtone ; par conséquent, les attentes en matière de prise de décision doivent être discutées à l'avance afin que l'ADE autochtone connaisse l'étendue du pouvoir qui lui est conféré sans devoir toujours parler à un superviseur avant de passer à l'action.

Les liens hiérarchiques peuvent devenir confus lorsqu'un organe élu ainsi qu'un conseil communautaire ou un comité de partenariat sont impliqués. Dans certaines circonstances, un groupe d'ADE autochtones peut travailler ensemble sur une stratégie régionale ou un accord de ressources plus important, et aura deux ou trois liens hiérarchiques. Si les initiatives quotidiennes sont moins déroutantes, certains projets multisectoriels ou multipartites peuvent s'avérer compliqués.

## Votre tour....

# Pouvoirs, fonctions, liens hiérarchiques



À la lecture de cette section, les ADE autochtones considèrent qu'il est important d'avoir des liens hiérarchiques clairs ainsi que des informations précises sur l'autorité et le pouvoir de décision dont ils disposent.

1. À quelles autorités l'ADE autochtone de votre collectivité est-il censé rendre compte ?  
Veillez à les énumérer toutes.

---

---

---

---

2. D'après votre expérience ou ce que vous avez lu, pouvez-vous citer un cas où un ADE autochtone est soumis à de multiples rapports hiérarchiques ? Combien y en a-t-il eu ?  
Quelles étaient ces liens hiérarchiques ?

---

---

---

---

3. D'après votre compréhension des pouvoirs, des devoirs et des liens hiérarchiques multiples, quelles sont vos suggestions pour assurer le bon déroulement d'un projet avec de multiples parties prenantes ?

---

---

---

---



# Établir des liens

Pendant de nombreuses années, le développement économique a été considéré comme une fonction distincte dans la plupart des collectivités et dans certaines organisations. Lorsqu'ils travaillent dans le domaine du développement économique, les ADE autochtones considèrent que leur rôle est clair : rechercher des opportunités, aider les entreprises et créer des emplois. Ils constatent également que ces activités ne sont pas suffisantes en soi et qu'elles ne sont pas possibles sans lien avec d'autres aspects de la communauté. Ceux qui sont mandatés pour « faire » du développement économique reconnaissent l'importance de la relation avec d'autres professions mais les liens ne sont pas toujours établis. Les ADE autochtones affirment qu'il faut non seulement connaître les personnes qui occupent les emplois, mais aussi savoir ce qu'elles font et pourquoi elles le font. Il s'avère difficile de travailler en coopération sur des intérêts communs si l'on ne sait pas d'où vient l'autre personne et quelles sont ses priorités.

Les ADE autochtones et leurs collectivités doivent travailler ensemble. Lorsqu'ils le font, le lien entre le rôle de l'ADE autochtone et le développement économique de la communauté est très clair et la relation entre les éléments à caractère social, culturel, économique et environnemental devient plus facile à gérer. Cette relation est considérée comme la base de la durabilité et le fondement du développement économique communautaire.

On a demandé aux ADE autochtones de fournir une liste des personnes avec lesquelles ils travaillent le plus souvent et avec lesquelles ils doivent donc entretenir des relations. Voici leur énumération :

- *conseillers en placement*
- *le chef et le conseil, ainsi que d'autres politiciens*
- *personnes chargées de l'application des règlements et de leur mise en œuvre*
- *scientifiques/gestionnaires de l'environnement et de la faune sauvage*
- *propriétaires d'entreprises et entrepreneurs*
- *spécialistes du marketing et de la publicité*
- *développeurs industriels*
- *responsables de programmes gouvernementaux*
- *développeurs et conseillers de programmes scolaires*
- *travailleurs de la finance étudiante*
- *travailleurs sociaux et agents pénitentiaires*
- *aînés et conseillers de la jeunesse*
- *chefs de projet*
- *traducteurs*
- *gestionnaires d'infrastructures*
- *responsables de l'utilisation du sol et du zonage*
- *comptables*
- *financiers/investisseurs*
- *conseillers juridiques.*

Il est important pour les ADE autochtones d'être conscients des relations et des liens avec les autres professions. Les ADE autochtones doivent disposer d'une bonne base de connaissances sur les autres emplois dans leurs projets afin de pouvoir travailler en coopération avec les autres parties concernées. Ils doivent également être en contact avec d'autres aspects de la communauté et parfois remplir différents rôles professionnels dans le cadre de leurs fonctions.

# À vous de Jouer...

## Créer des liens



1. D'après votre expérience en tant qu'ADE autochtone ou d'après ce que vous savez de l'ADE autochtone dans votre collectivité, quels liens existent actuellement entre le rôle d'ADE autochtone et d'autres secteurs de la communauté ? Veillez à les énumérer tous.

---

---

---

2. Avec combien de professions différentes travaillez-vous ou l'ADE autochtone de votre collectivité travaille-t-il régulièrement ? Quelles sont ces professions ?

---

---

---

3. Y a-t-il des professions que nous pourrions ajouter à notre liste ?

---

---

---

4. Est-ce que vous ou l'ADE autochtone de votre communauté avez eu besoin de connaissances ou d'une formation particulière pour travailler avec certains de ces groupes ? Lesquels et pourquoi ?

---

---

---



# ADE Autochtones

## ET Savoir Traditionnel

De plus en plus, les ADE autochtones ainsi que les personnes et les institutions traditionnelles sont appelés à reconnaître la valeur et l'énorme contribution que les méthodes traditionnelles, parfois appelées savoirs traditionnels ou connaissances intuitives, peuvent avoir sur la prise de décisions économiques, sociales et environnementales.

Un équilibre approprié entre les approches traditionnelles et modernes du développement économique est en voie de devenir une tâche à laquelle les ADE autochtones doivent s'atteler, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Les ADE autochtones peuvent utiliser la haute technologie et les outils et processus de gestion conventionnels mais ils doivent aussi être en contact avec la communauté et tout ce que cela implique.

La sagesse des aînés et le lien des Autochtones avec la terre peuvent être un facteur d'ancrage pour tout développement économique. Les ADE autochtones sont conscients de l'importance de ce lien et de l'équilibre nécessaire qu'il représente.

Bien qu'ils puissent passer du temps dans les salles des conseils d'administration des entreprises et participer à des négociations de haut niveau, leur travail dépend de leurs valeurs profondément enracinées et de leur loyauté envers le passé et l'avenir. Un ADE autochtone a bien résumé la situation en déclarant : « Nous sommes tous des aînés en devenir – nous devons agir et penser de la sorte dans chaque décision et dans chaque action. »

## À noter!

Un équilibre approprié entre les approches traditionnelles et modernes du développement économique est en voie de devenir une tâche à laquelle les ADE autochtones doivent s'atteler, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel.



# À vous De jouer...

## Savoir Traditionnel

Comme vous venez de le lire, les ADE autochtones doivent être conscients de l'importance de combiner les méthodes et les stratégies modernes avec les connaissances et les approches traditionnelles. Les statistiques et les évaluations d'impact représentent des outils nécessaires pour travailler en tant qu'ADE autochtone mais les histoires et les connaissances de nos aînés et des personnes liées à la terre sont tout aussi valables.

1. Quelles stratégies ou méthodes un ADE autochtone pourrait-il utiliser pour garantir l'équilibre entre les méthodes modernes et les méthodes traditionnelles ?

---

---

---

2. De quelle manière les connaissances traditionnelles peuvent-elles contribuer à un projet de développement ? Donnez un ou deux exemples.

---

---

---

3. Comment les ADE autochtones pourraient-ils s'assurer que les personnes qui possèdent la sagesse dans ces domaines sont incluses dans les futurs projets de développement ?

---

---

---

4. Comment reconnaissez-vous ou équilibrez-vous ces deux approches dans votre travail quotidien ?

---

---

---



# Complexité accrue

## De la Profession

Les négociations exigeantes et les accords qui se complexifient représentent une réalité de plus en plus fréquente dans les collectivités et les organisations autochtones. Certains projets impliquent des accords internationaux, des réseaux interrégionaux et des partenariats multisectoriels.

Alors que la fonction première d'un ADE autochtone était autrefois l'administration de projets financés par le gouvernement, généralement liés à la création d'emplois ou au développement d'entreprises, cette situation évolue aujourd'hui dans de nombreuses communautés vers un développement économique à grande échelle. De même, alors que l'accent était mis sur le développement économique au sens strict, c'est-à-dire le lancement de nouvelles entreprises et la création d'emplois, les ADE autochtones sont maintenant de plus en plus impliqués dans des projets et des entreprises de développement communautaire dont l'objectif plus large consiste à assurer le bien-être social et culturel de leurs communautés.

La nature et l'ampleur de ces projets et accords globaux exigent une expérience ou des connaissances très poussées dans des domaines tels que la gestion des ressources, le développement des infrastructures, l'accès aux collectivités, les systèmes, la politique et la gestion financière. Souvent, les accords ou les opportunités sont précipités ou imposés de l'extérieur, de sorte que les ADE doivent prendre des décisions rapides ou perdre des opportunités économiques pour leur communauté – peu importe qu'ils soient prêts ou non ou que la communauté soit prête ou non. Compte tenu de l'importance de s'assurer que toute initiative de développement économique représente le meilleur choix pour la communauté, ce type de décision peut être très stressant.

*L'environnement actuel dans lequel travaillent les ADE autochtones est très stimulant, intéressant et parfois effrayant. Les ADE autochtones se retrouvent souvent dans des situations où ils comprennent très mal le métier qu'ils exercent et où ils ont peu de contacts ou de réseaux pour les aider. Plus le travail de l'ADE autochtone devient visible et crucial pour l'organisation ou la communauté, plus il est important de s'assurer d'avoir une base solide pour la profession et les pratiques sur lesquelles s'appuyer.*





# Les ADE autochtones

## ET *la Planification*

Une grande partie du travail d'un ADE autochtone est liée à la planification. Il aide à créer des plans ou à les faire avancer. De temps à autre, il évalue également la réussite des différents plans. Bon nombre des outils et des techniques utilisés par les ADE autochtones sont destinés à la planification. Certains ADE autochtones ont déclaré qu'ils ne pourraient pas fonctionner s'ils ignoraient comment planifier, que ce soit pour eux-mêmes ou pour les autres.

Voici les principaux types de plans auxquels participent les ADE autochtones. Il est important de noter que la planification concerne la prise de décision et que, dans nos activités quotidiennes, nous planifions ou prenons les mesures nécessaires pour prendre les décisions requises par chaque projet. Cependant, la planification en tant que profession implique des plans communautaires, régionaux, nationaux, d'entreprise et institutionnels, et les ADE autochtones doivent donc avoir accès à différentes techniques de planification et les appliquer.

## Planification Communautaire globale

### ET *Holistique*

La planification communautaire globale et holistique comprend une vue d'ensemble du programme de développement de la communauté et de la région pour le présent et aussi pour ce que l'on souhaite dans l'avenir. La consultation et la planification communautaires éclairent l'élaboration des plans globaux/holistiques et impliquent les résidents dans l'orientation future de la communauté de différentes manières.

- *Encourager la participation des membres de la communauté.*
- *Offrir aux résidents différents moyens de discuter, de débattre et d'explorer d'autres idées. Il peut s'agir de réunions publiques, de porte-à-porte ou de petites réunions informelles autour d'une table de cuisine.*
- *Veiller à ce que les membres de la communauté puissent participer dans la langue de leur choix.*
- *Créer des opportunités pour que les gens discutent des problèmes et des choix.*
- *Offrir des options et des stratégies pour résoudre les conflits et les désaccords sur les orientations à prendre.*

En s'assurant que la consultation et la planification communautaire nourrissent le plan global/holistique, on offre aux membres de la communauté l'occasion de s'impliquer, de comprendre les choix difficiles auxquels les administrations communautaires sont confrontées et de prendre des décisions portant sur les éléments essentiels au bien-être de leur collectivité.

En se fondant sur les informations recueillies au cours du processus de consultation et de planification de la collectivité, il est maintenant possible d'élaborer un plan communautaire global/holistique. Ces plans fournissent généralement une vue d'ensemble de la situation actuelle de la communauté et de ses objectifs pour les cinq ou dix prochaines années.



Les plans communautaires globaux/holistiques doivent comprendre les éléments qui suivent.:

- Une description de la zone de planification (quelle communauté et quelle région ce plan couvre-t-il ?)
  - Une vue d'ensemble des facteurs sociaux pertinents, par exemple :
    - Population
    - éducation
    - santé
    - logement
    - énergie
    - loisirs
    - alimentation, eau et système d'égouts
    - spiritualité et savoirs autochtones
  - Description des facteurs économiques pertinents, par exemple :
    - agriculture
    - affaires
    - activités commerciales
    - exploitation minière
    - emploi et protection sociale
    - sylviculture
    - pêche
    - pétrole et gaz
  - Prise en compte des facteurs financiers, par exemple :
    - prêts
    - subventions
    - impôts
  - Description de l'environnement physique, par exemple :
    - utilisation du sol
    - résidentiel
    - communal
    - agriculture
    - sylviculture
    - industrie
  - Une analyse des contraintes au développement, par exemple :
    - une analyse FFOM/SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces)
    - Une analyse des aspirations générales de la communauté/région, souvent basée sur le processus de planification communautaire. Cette analyse est généralement réalisée en réexaminant la situation actuelle et en définissant les objectifs futurs.
- Par exemple, une communauté peut décider d'augmenter son taux de création d'entreprises de cinq par an à dix par an au cours des cinq prochaines années.
- Lignes directrices pour la mise à jour et la révision du plan
  - Mise en œuvre

# A Vous de Jouer...

## Planification Communautaire globale et holistique

1. En tant qu'ADE autochtone, vous pouvez être confronté à différents facteurs qui soutiennent ou entravent les activités de développement et de planification dans votre collectivité et de votre région. Veuillez énumérer quelques-uns de ces facteurs.

---

---

2. Quels sont les obstacles à la planification dans votre communauté ? Veuillez énumérer certaines de ces contraintes.

---

---

3. Quelles sont les aspirations générales de la collectivité et de la région en matière de développement et de planification ?

---

---

4. Quels types de stratégies de développement avez-vous actuellement pour votre communauté

---

---

5. Comment mettez-vous à jour et modifiez-vous votre plan communautaire ?

---

---

6. Quand faites-vous participer la communauté à la planification ?

---

---

# Planification *Stratégiques*

Si la planification communautaire globale ou holistique fournit une vue d'ensemble du programme de développement de la collectivité qui est souhaité pour l'avenir, en revanche, les plans stratégiques sont orientés vers l'action. Car ces plans déterminent la manière dont la communauté ou l'organisation orientera ses ressources afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces deux approches conjointes de planification sont importantes pour l'ADE autochtone.



## Qu'est-ce qu'un plan stratégique?

1. Le plan stratégique détermine ce que votre collectivité ou votre organisation a l'intention d'accomplir.
2. Le plan stratégique détermine également la manière dont vous orienterez la communauté ou l'organisation et ses ressources vers la réalisation de ses objectifs au cours des mois et des années à venir.

Un plan stratégique comprend les éléments qui suivent.

- La mission, les objectifs ou les visions que votre collectivité ou votre organisation poursuivra.
- Les personnes que vous servirez.
- Le rôle de la communauté ou de l'organisation.
- Les types de programmes, de services ou de produits que vous offrirez.
- Les ressources nécessaires pour réussir – personnes, argent, expertise, relations, installations, délais et outils.
- La meilleure manière de combiner ces ressources, ces programmes et ces relations pour accomplir la mission de votre communauté ou de votre organisation.

# **A Vous de Jouer...**

## Comment organiser vos Efforts de planification

1. Pour qui élaborerez-vous le plan stratégique ?

---

---

2. Quelle est la durée de la planification ?

---

---

3. Quelles sont les questions essentielles que vous espérez voir abordées dans le cadre de la planification ?

---

---

4. Combien de temps avez-vous consacré à cette planification ?

---

---

5. Quelle approche de planification préférez-vous ?

---

---

6. Qui gèrera les efforts de planification et les maintiendra sur la bonne voie ?

---

---

7. Ferez-vous appel à un consultant ou à d'autres personnes-ressources pour élaborer le plan ?

---

---

# Plans des travail

## *Des ADE autochtones*

Les plans de travail décrivent les activités quotidiennes d'un ADE autochtone qui lui permettent d'atteindre les objectifs définis dans le plan stratégique et dans le plan d'ensemble. Les plans de travail deviennent une partie très importante du travail d'un ADE autochtone. La plupart d'entre eux disent qu'ils sont tellement occupés que s'ils ne mettent pas les choses par écrit ou n'ont pas de plan à suivre, ils sont poussés ou tirés dans trop de directions.



D'autres disent qu'ils ont besoin d'un plan de travail pour organiser leurs déplacements à l'avance ou pour gérer les besoins de leur famille et leur temps personnel. Certains ADE autochtones font approuver leur plan de travail chaque année, et presque tous ont déclaré qu'ils utilisaient leur plan de travail pour établir des rapports d'avancement. Quels que soient les nombreux besoins auxquels le plan de travail répond, il ne doit pas être trop complexe ou verbeux – mais il doit être écrit.

Il existe de nombreuses façons d'élaborer un plan de travail et chaque ADE autochtone devra trouver celle qui convient le mieux à sa situation. Le plus souvent, les plans de travail sont divisés en saisons ou en trimestres, avec une feuille de synthèse qui tient sur une page, de sorte que la période immédiate et l'année entière peuvent être vues d'un seul coup d'œil. Les ADE autochtones estiment qu'il est utile de donner le plus de détails possible, même si les choses changent et doivent être retirées du plan de travail. Celui-ci doit être vu comme un guide et non comme une forme d'engagement ferme. Un exemple de plan de travail figure à la fin de ce guide.

## Un Conseil!

Certaines choses se produisent chaque année et devraient être inscrites en premier dans le plan de travail. Les vacances, les événements spéciaux ou annuels, la saison de la pêche ou de la chasse, les assemblées générales annuelles, les réunions régulières, les événements qui se déroulent dans la collectivité ou l'organisation représentent des éléments faciles à intégrer, même si l'ADE autochtone n'y participe pas. À partir de là, l'ADE autochtone peut inscrire les tâches qu'il doit accomplir chaque saison ou chaque trimestre et qui sont directement liées à son emploi. Bien sûr, nous ne savons pas toujours ce qui se passera tout au long de l'année, mais nous savons généralement ce qui doit être fait dans les prochains mois.



# À Vous de Jouer

## Plans de Travail

De nombreux ADE autochtones disent qu'ils sont tellement occupés qu'ils ont besoin d'un plan de travail écrit et ciblé pour organiser leur temps de travail et de déplacement, de même que leur temps personnel et leurs autres engagements. Pensez à votre situation personnelle ou à celle de l'ADE autochtone de votre communauté et répondez aux questions suivantes.

1. Avez-vous un plan de travail que vous utilisez ? Si oui, à quoi ressemble-t-il ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Si vous n'en avez pas encore, élaborer un plan de travail pour ce trimestre. Veillez à inclure les vacances, les événements spéciaux ou annuels, la saison de la pêche ou de la chasse, les voyages, les AGA ou les conférences.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

La

# Planification

*En un  
coup d'œil*

## DÉTAILLÉ/HOLISTIQUE

Planification communautaire

### OBJECTIFS

- Identifier les opportunités touristiques dans la communauté
- Élaborer une législation visant à faire de la collectivité une communauté sans alcool
- Conclure un accord de prospection pétrolière et gazière
- Augmenter le nombre des créations d'entreprises à 10 par an
- Identifier les besoins en ressources humaines et élaborer un plan pour atteindre les objectifs (par exemple, 74 % des membres de la communauté employés dans les activités susmentionnées)

Plan  
Stratégique pour  
le tourisme

Plan stratégique  
pour le pétrole et le  
gaz

Plan stratégique pour  
l'éducation et les  
ressources humaines

Plan stratégique  
« Communauté  
sans alcool »

Plan stratégique pour  
le développement des  
entreprises

Le plan de  
travail décrit les  
responsabilités  
des ADE  
autochtones

Le plan de travail  
décrit les  
responsabilités  
des ADE  
autochtones

Le plan de travail  
décrit les  
responsabilités  
des ADE  
autochtones

SANS OBJET  
pour les ADE  
autochtones

Le plan de travail  
décrit les  
responsabilités  
des ADE  
autochtones

Plan de travail ADE  
autochtone

# OUTILS

## ET Techniques



Les ADE autochtones accordent beaucoup d'importance aux relations, de même qu'aux outils et aux techniques pour rendre ces relations utiles. Les ADE autochtones établissent différents types de liens avec les membres de la collectivité et ils créent aussi des partenariats avec des bailleurs de fonds et des investisseurs, tout en œuvrant avec un large éventail de professionnels et de personnalités politiques. Chacun d'eux a des besoins différents, qu'il exprime à l'ADE autochtone, nécessitant un type d'approche personnalisée et une réponse adaptée, ce qui requiert temps, souplesse et énergie.

Les outils et les techniques sont ce que l'ADE autochtone utilise pour relier le social à l'économique et à l'environnemental – et le travail lui-même relie les gens entre eux. Les ADE autochtones relient également le passé à l'avenir – l'ancien et le nouveau. Ils doivent savoir comment établir des liens, ce que l'on appelle parfois leur approche ou leur technique. Certaines techniques sont formelles et impliquent un protocole défini ou des procédures bien comprises ; par exemple, lors de la structuration d'un accord ou d'un partenariat formel. D'autres sont plus informelles, comme les réunions et les présentations. Ce que toutes ces approches ont en commun, c'est que chaque technique requiert d'excellentes compétences en matière de communication, à la fois écrite et orale, ainsi que de la flexibilité et du savoir-faire.

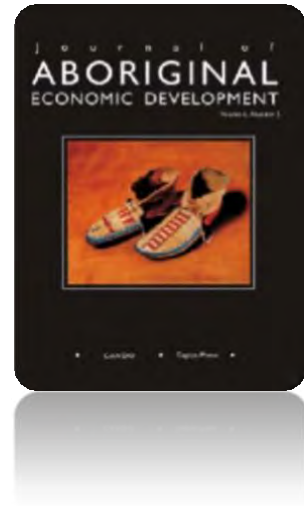
Les ADE autochtones font appel à un large éventail d'outils dans leur travail. Lorsqu'on leur a posé des questions sur ces outils, ils ont expliqué qu'ils avaient du mal à les identifier tous ; mais ils ont cité les outils suivants parmi les plus courants utilisés dans le cadre de leur travail.

- Stratégies économiques
- Plans d'affaires
- Plans financiers
- Recherches et évaluations
- Stratégies de marketing
- Prévisions et tendances du marché du travail
- Partenariats
- Protocoles d'accord (MOU)
- Accords
- Entreprises conjointes
- Réseaux et technologie pour demeurer en contact
- Réunions communautaires et autres types de réunions
- Articles de journaux et de magazines
- Informations boursières

# À Vous de Jouer

## Outils

Examinez les informations sur les outils et les techniques que les ADE autochtones utilisent pour faire leur travail et, à partir de votre expérience ou de ce que vous savez de l'ADE autochtone de votre communauté, répondez aux questions suivantes.



1. Quels sont les outils et les techniques que vous utilisez régulièrement pour entrer en contact avec les gens et faire votre travail en tant qu'ADE autochtone ?

---

---

---

2. Y'a-t-il des outils que vous utilisez en tant qu'ADE autochtone qui pourraient être ajoutés à cette liste ?

---

---

---

3. Y'a-t-il des outils qui, à votre avis, sont plus importants que d'autres ?

---

---

---

4. Comment pouvez-vous intégrer ce que vous avez appris ici dans votre travail ? Dressez la liste des mesures concrètes à prendre.

---

---

---

# Professionnel

## Associations ET Réseaux

Il existe un certain nombre d'associations et de réseaux qui peuvent constituer des ressources utiles pour les ADE. La liste suivante n'est certainement pas exhaustive, mais devrait vous fournir un point de départ. Nous apprécions également toutes les suggestions que vous pourriez avoir concernant les organisations à ajouter à cette liste.

# Organisations

## Nationales de Développement Économique



Les ADE autochtones doivent être parfaitement formés, hautement qualifiés et engagés dans le renforcement des capacités économiques afin de fournir un soutien professionnel et des conseils techniques à leurs communautés et à leurs organisations. En 1990, des ADE autochtones de tout le Canada ont fondé et mandaté Cando afin de leur offrir la formation, l'éducation et les opportunités de réseautage nécessaires pour servir leurs communautés et/ou organisations en tant que professionnels.

Cando est contrôlé par les Autochtones, basé sur la communauté et axé sur les membres. Il est dirigé par un conseil national bénévole composé d'ADE autochtones élus représentant les régions du Canada. En tant que société à but non lucratif enregistrée au niveau fédéral, Cando a contribué à faciliter les partenariats avec les ADE autochtones, les universitaires, les dirigeants autochtones et les hauts représentants des entreprises et des gouvernements.

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

Cando  
9635-45 Avenue  
Edmonton, AB T6E 5Z8  
Téléphone: 780-990-0303  
Télécopieur: 780-429-7487  
Courriel: [cando@edo.ca](mailto:cando@edo.ca)  
Site Web : [www.edo.ca](http://www.edo.ca)

Le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDEC) est une organisation caritative à but non lucratif dirigée par ses membres et composée d'organisations communautaires, de coopératives, d'entreprises sociales, de praticiens, de citoyens actifs, de chercheurs et d'autres organisations impliquées dans le développement économique communautaire (DÉC). Il s'efforce de renforcer le développement économique communautaire dans les communautés urbaines, rurales, nordiques et autochtones du Canada, et de contribuer à l'amélioration des conditions sociales, économiques et environnementales au niveau local (Crédit : RCDEC).



Canadian CED Network - Réseau canadien de DÉC  
59, rue Monfette  
P.O. Box 119E  
Victoriaville, QC G6P 1J8  
Téléphone : 1 877 202-2268 1 877 202-2268  
Télécopieur : 1 877 202-2268  
Courriel : [info@ccednet-rcdec.ca](mailto:info@ccednet-rcdec.ca)  
Site Web : [www.ccednet-rcdec.ca](http://www.ccednet-rcdec.ca)



Le Conseil national de développement économique des Autochtones (CNDEA) a été créé par décret pour fournir au gouvernement fédéral des conseils en matière de politiques stratégiques et de programmes sur le développement économique des Autochtones. Le Conseil réunit des chefs d'entreprise et des dirigeants communautaires des Premières Nations, des Inuits et des Métis de toutes les régions du Canada afin de conseiller le gouvernement fédéral sur les moyens d'accroître la participation économique des hommes et des femmes autochtones à l'économie canadienne.

Le CNDEA estime que les Canadiens autochtones et leurs entreprises jouent un rôle important dans la création d'une économie plus forte, de meilleurs emplois et d'un avenir prospère pour tous les Canadiens. Celui-ci fournit des conseils stratégiques au gouvernement fédéral.

Conseil national de développement économique des Autochtones  
Secrétariat 10, rue Wellington, 9e étage  
Gatineau, QC K1A 0H4  
Téléphone : 819 953-2994  
Télécopieur : 819 994-7223  
Courriel : [naedb@naedb-cndea.com](mailto:naedb@naedb-cndea.com)  
Site web : [www.naedb-cndea.com](http://www.naedb-cndea.com)



Le Service d'assistance canadienne aux organismes d'outre-mer (SACO, rebaptisé Catalyste+) est l'une des principales organisations de développement basées sur le volontariat au Canada. Depuis 1967, grâce à des partenariats et au dévouement de nos bénévoles qui sont hautement qualifiés et expérimentés dans leurs professions, ceux-ci ont réalisé plus de 46 000 affectations axées sur l'amélioration du bien-être économique et social des peuples à travers le Canada et dans plus de 120 pays.

SACO/Catalyste+ a établi des partenariats avec des organisations représentant les peuples autochtones au Canada et avec des communautés et des organisations internationales dans le monde entier. Il s'agit d'une équipe de bénévoles et d'employés engagés qui croient profondément au pouvoir des partenariats pour favoriser la santé et la stabilité économiques. SACO est un organisme de bienfaisance enregistré qui n'a aucune affiliation politique ou religieuse (Crédit : SACO).

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

SACO/Catalyste+ - Affaires autochtones

700 Bay Street, 8e étage, Boîte 328

Toronto, ON M5G 1Z6

Tél. : 1 800 268-9052

Télécopieur : 416 961-1096

Courriel : [toronto@ceso-saco.com](mailto:toronto@ceso-saco.com)

Site Web : [www.ceso-saco.com](http://www.ceso-saco.com)

# Associations

## Régionales de développement Économique

### NOUVELLE-ÉCOSSE



L'Atlantic Aboriginal Economic Developers Network (AAEDN) est le premier réseau de ce type au Canada et il couvre l'ensemble de la région atlantique.

Il est destiné à franchir les juridictions et les frontières pour rassembler les gens. L'AAEDN a été approuvé par les chefs de l'Atlantique pour mettre en œuvre les stratégies de développement de l'économie autochtone de la région atlantique. Le réseau a permis aux responsables du développement économique de disposer d'un forum pour partager leurs connaissances et leurs meilleures pratiques, de suivre des formations ensemble et de réaliser des projets et des initiatives à l'échelle régionale. Les agents de développement économique (ADE) des communautés des Premières Nations, des Innus et des Inuits des provinces de l'Atlantique travaillent ensemble sur quatre priorités principales : l'expansion des terres et des ressources ; le renforcement et l'expansion des entreprises autochtones ; le développement d'une main-d'œuvre instruite et qualifiée ; et la création de données de base. Ce réseau dynamique d'individus joue un rôle majeur dans la détermination de l'avenir du développement économique au Canada atlantique.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :  
Atlantic Policy Congress of First Nations Chiefs Secretariat (en anglais seulement)  
Siège social de Cole Harbour  
153, Willowdale Drive Cole Harbour  
Dartmouth, NS B2V 0A5  
Téléphone : 902 435-8021  
Télécopieur : 902 435-8027  
Courriel : penny.polchies@apcfnc.ca  
Site Web : [www.apcfnc.ca](http://www.apcfnc.ca)

### NOUVEAU-BRUNSWICK



La Joint Economic Development Initiative (JEDI) est un partenariat tripartite mis en œuvre par les communautés autochtones et les gouvernements fédéral et provincial afin d'identifier et d'encourager les entreprises conçues pour stimuler le développement économique des communautés autochtones du Nouveau-Brunswick.

Cette initiative a été créée en 1995 afin d'identifier et de poursuivre des projets qui contribueront au développement économique des habitants de la province. Le JEDI a été récemment constitué en société et est maintenant dirigé par le conseil d'administration du JEDI Inc. JEDI offre une variété de services à la communauté des Premières Nations du Nouveau-Brunswick. Le mandat principal de JEDI en tant qu'organisme à but non lucratif consiste à soutenir le développement économique des communautés autochtones du Nouveau-Brunswick.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

JEDI Centre commercial Kchikhusis

150, rue Cliffe, boîte postale 11

Fredericton, NB E3A 0A1

Téléphone : 506 444-5650

Télécopieur : 506 444-3387

Courriel : ---

Site Web : [www.jedinb.ca](http://www.jedinb.ca)

## NUNAVUT



L'Association de développement économique du Nunavut (ADEN) est une organisation de responsables du développement économique et d'autres personnes travaillant dans le domaine du développement économique au Nunavut. L'ADEN existe pour améliorer la profession du développement économique au Nunavut en mettant en œuvre ou en soutenant des initiatives visant à répondre aux besoins de développement personnel et professionnel de ses membres dans les domaines de l'information, de l'éducation, de la formation, des besoins opérationnels, de l'échange de connaissances et d'expériences.

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

NEDA 1104B Inuksugait Plaza, Phase II,

PO Box 1990 Iqaluit, NU X0A 0H0

Téléphone : 867 979-4620

Télécopieur : 867 979-4622

Courriel : [info@nunavuteda.com](mailto:info@nunavuteda.com)

Site Web : [www.nunavuteda.com](http://www.nunavuteda.com)

## QUÉBEC



La Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL) est connue comme une organisation orientée vers les services, contrôlée au niveau local et basée sur la concertation et la prise de décision par consensus. La CDEPNQL travaille avec tous ses membres qui sont les agents de développement économique des communautés (ADEC). Il est respectueux de l'autonomie locale et de l'allégeance politique et bénéficie du soutien des différents partenaires des Premières Nations.

La CDEPNQL est un organisme de développement économique qui respecte l'autonomie locale et l'allégeance politique des Premières Nations et qui a l'appui de leurs différents partenaires. La CDEPNQL est une organisation qui partage les connaissances et reconnaît l'accès à une « information de qualité » comme une condition essentielle pour prendre une décision dans le meilleur intérêt de la communauté. La Commission consacre ses efforts au soutien, à la formation et à la promotion de ses membres, ainsi qu'au développement socio-économique des Premières Nations du Québec et du Labrador, dans la mesure où les actions répondent aux besoins des membres.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :  
Commission de développement économique des Premières nations du Québec et du Labrador  
250, Place Chef Michel-Laveau, bureau 101  
Wendake, QC G0A 4V0  
Téléphone : 418 843-1488  
Télécopieur : 418 843-6672  
Courriel : [info@cdepnql.org](mailto:info@cdepnql.org)  
Site Web : [www.cdepnql.org](http://www.cdepnql.org)

## ONTARIO



L'Ontario First Nations Economic Developers Association (OFNEDA) a été créée en 2008 pour aider à stimuler la croissance économique des Premières Nations de l'Ontario. Notre objectif consiste à générer et à soutenir des activités de développement économique et commercial afin de formuler des politiques et des initiatives visant à relever les défis économiques auxquels nos communautés sont confrontées.

Les membres de l'OFNEDA représentent un groupe de professionnels dont l'objectif commun est de permettre et de favoriser le développement économique des communautés des Premières Nations. Le développement économique autochtone a enfin atteint le centre de la scène et se trouve désormais au premier plan des questions autochtones au Canada. Nous établissons des partenariats et augmentons le nombre de nos membres afin de continuer à présenter les réussites en matière de développement économique dans l'ensemble du pays. Nos populations doivent être prêtes à gérer le changement. L'OFNEDA est enthousiaste à l'idée d'aider les Premières Nations et nos professionnels du développement économique à ouvrir la voie en Ontario et dans tout le Canada.

Ontario First Nations Economic Developers Association (OFNEDA) (en anglaise seulement)  
5905, Route 540, C.P. 361  
M'Chingeeng, ON P0P 1G0  
Téléphone : 705 377-4333  
Télécopieur : 705 377-4011  
Courriel : [ofneda@ofneda.com](mailto:ofneda@ofneda.com)  
Site web : [www.ofneda.com](http://www.ofneda.com)

# Modèle d'analyse de poste ET Description

Le résumé du poste doit donner un aperçu général du rôle de l'ADE autochtone au sein du portefeuille de développement économique, de la communauté et de la région. Le résumé du poste doit également donner un aperçu des principales industries et opportunités économiques de la collectivité et de la région.

## Agent de développement économique autochtone

### A. Résumé *du poste*

- Les rôles et les responsabilités de l'agent de développement économique autochtone varient souvent en fonction des circonstances. Ils peuvent agir en tant que conseillers, chercheurs, communicateurs, promoteurs, rédacteurs, développeurs et fournisseurs des connaissances nécessaires pour lancer le développement économique ou commercial.
- Les ADE autochtones coordonnent et encouragent le développement des capacités des entreprises, de l'économie et des ressources humaines ; ils communiquent aux membres de leur communauté les possibilités de développement.
- L'agent de développement économique autochtone (ADE) est chargé de planifier, d'élaborer, de coordonner et de mettre en œuvre des politiques, des stratégies et des initiatives de développement économique qui améliorent le développement communautaire, socio-économique et commercial dans leur collectivité.
- L'ADE autochtone est la personne centrale chargée de traiter les questions de développement économique pour sa communauté et sert de personne-ressource à laquelle les entrepreneurs, les dirigeants élus et les organisations ou entreprises extérieures s'adressent pour obtenir des conseils et des orientations.

## B. Contexte

### ENVIRONNEMENT PHYSIQUE

Le temps de travail est réparti entre le bureau, les rencontres avec les membres de la collectivité et les déplacements dans les communautés périphériques et dans la province, si nécessaire.

Certains déplacements à l'échelle nationale peuvent être nécessaires. Les ADE autochtones doivent adopter une perspective locale pour trouver et rencontrer des particuliers, des entreprises, des personnes-ressources clés et des fournisseurs de services gouvernementaux.

### ADMINISTRATION

L'ADE autochtone bénéficie d'un soutien administratif limité lorsqu'il travaille au bureau et doit être en mesure d'assumer ses fonctions de manière autonome. Il peut être tenu d'acheter des stocks et des fournitures de bureau pour s'acquitter efficacement de ses tâches.

### HEURES DE TRAVAIL

Les heures de travail normales se situent entre 8h00 et 17h00 chaque jour, mais une certaine flexibilité est nécessaire pour programmer les activités le soir et le week-end. Une approche professionnelle et flexible de la gestion du temps est essentielle.

L'ADE autochtone doit être prêt à travailler dans un « environnement de bureau mobile », en faisant preuve d'excellentes capacités d'organisation et de préparation. Ces capacités lui permettent de s'assurer qu'il dispose du matériel, des informations et des outils nécessaires à l'accomplissement de ses tâches lorsqu'il travaille loin de son bureau.

L'ADE autochtone doit être prêt à se déplacer au moins un à deux jours par semaine (avec son véhicule personnel), en fonction des besoins des particuliers, des organisations autochtones, des entreprises, des sociétés de développement, de l'industrie et des fournisseurs de services gouvernementaux.



L'énoncé du contexte donne un aperçu général de l'environnement de travail et de toute considération particulière pouvant découler de cet environnement ou de responsabilités spécifiques.

# C. Fonctions ET *Responsabilités*

Développer et maintenir en permanence les connaissances requises pour le poste :

- Comprendre, adopter et contribuer au plan de développement économique de la collectivité en tant qu'approche du développement économique planifié, collaboratif et coordonné de la communauté.
- Développer une connaissance approfondie des contextes communautaire, provincial, national et international dans lesquels s'inscrit le développement économique. Cela inclut les contacts clés, les agences gouvernementales et à but non lucratif concernées et les informations sur les entreprises. Suivre les tendances et les activités de développement économique à tous les niveaux.

## À Noter!

Cette section fournit une liste complète des tâches et des responsabilités du poste. Veuillez l'adapter aux tâches et responsabilités de votre poste et la rendre spécifique à votre collectivité et à votre région (en particulier dans les zones privilégiées). Vous pouvez choisir de diviser les tâches et responsabilités en sous-catégories, comme ci-dessous, ou de les classer par ordre d'importance.

- Être responsable de la planification communautaire et stratégique pour leur communauté et avoir une connaissance approfondie des contextes communautaire, provincial, national et international dans lesquels s'inscrit le développement économique. Utiliser diverses méthodes qualitatives et quantitatives pour procéder à une évaluation continue des besoins en matière de développement économique, y compris la tenue d'un inventaire des entreprises existantes, des activités sectorielles et des ressources humaines actuelles (main-d'œuvre) au sein de la collectivité.
- Comprendre la nature unique du développement économique autochtone afin de permettre aux personnes et aux entreprises autochtones de votre communauté « d'acheter, de vendre et de gagner » dans un contexte économique autochtone et non autochtone.
- Se familiariser avec les documents de référence et les informations relatives aux processus communautaires et politiques. Utiliser une approche apolitique pour communiquer et favoriser les relations avec les politiciens, les aînés et les membres de la communauté qui mènent à la création de stratégies et de pratiques efficaces de développement économique local.

## **Veiller à ce que les initiatives et les possibilités de développement économique de la collectivité soient communiquées aux principales parties prenantes.**

- Planifier, élaborer, coordonner et mettre en œuvre des politiques, des stratégies et des initiatives de développement économique qui améliorent le développement communautaire, socio-économique et commercial au sein de la collectivité autochtone.
- Fournir des informations d'orientation et des références efficaces aux particuliers et aux entreprises en ce qui concerne le développement de nouvelles entreprises, l'esprit d'entreprise, la formation et la planification d'entreprise.
- L'ADE autochtone est responsable de tous les rapports et de l'administration connexes et veille à ce qu'une main-d'œuvre qualifiée soit disponible grâce à la création d'emplois et à la formation dans le cadre du développement de la collectivité autochtone.
- Faire office de personne-ressource à laquelle les entrepreneurs potentiels, les gens d'affaires, les dirigeants élus et les organisations ou entreprises extérieures s'adressent pour obtenir des conseils et une orientation.
- Coordonner et promouvoir le développement des entreprises autochtones et communiquer aux membres de leur collectivité les possibilités de développement offertes par les investisseurs, les prêteurs, l'industrie et les promoteurs potentiels.
- Élaborer et évaluer des plans d'affaires et des études de faisabilité pour des projets de petite ou de grande envergure et aider les entrepreneurs à élaborer des plans d'affaires, à faire du mentorat et à trouver de l'aide financière.
- Participer au processus de revendications territoriales dans le cadre du développement économique. Les ADE autochtones doivent connaître les politiques, le droit, les questions environnementales, les valeurs culturelles et les besoins du marché du travail qui ont un impact sur le développement économique de leur communauté.
- Élaborer des rapports financiers de fin de mois pour le poste d'ADE en ce qui concerne les dépenses, les flux de trésorerie et le budget.

## Démontrer de bonnes aptitudes à la communication écrite et orale en rapport avec le poste.

- Rechercher des opportunités commerciales durables et soutenir le développement du financement des entreprises ou des sociétés de développement autochtones, ainsi que l'accès aux ressources. Les ADE autochtones peuvent être impliqués dans des partenariats de coentreprise, organiser le financement d'entreprises et la gestion de projets.
- Rédiger et échanger de la correspondance avec des tiers concernant le développement économique et maintenir une connaissance de base de la terminologie et des définitions commerciales (par exemple, les types d'organisation commerciale, les politiques fiscales, les brevets, etc.)
- Préparer des propositions ciblées pour une variété d'initiatives de développement économique différentes à soumettre à des sources de financement publiques et privées.
- Se faire connaître en tant qu'ADE autochtone de la collectivité.
- Utiliser un système informatique pour accéder à Internet, envoyer des courriels, faire du traitement de texte, élaborer des budgets et des projections de trésorerie, utiliser des logiciels de planification d'entreprise et créer des présentations pour les occasions de s'exprimer en public.
- Rédiger des notes de synthèse, des mises à jour et des rapports finaux pour toutes les activités du projet.
- Assurer la liaison avec les gouvernements provinciaux/territoriaux et fédéral, l'industrie, d'autres ADE autochtones et des entrepreneurs.
- Élaborer et suivre les réalisations liées à un « plan de travail » continu qui guidera vos efforts individuels et collectifs en matière de développement économique au sein de la communauté.

# D. Education, Expérience

## ET Connaissances

Les agents de développement économique autochtones sont encouragés à obtenir la certification Cando. Pour obtenir le certificat de technicien en développement économique autochtone, le candidat (l'étudiant en cours de formation) doit démontrer qu'il possède 16 compétences qu'il peut acquérir de l'une des manières suivantes : soit en suivant un cours à la fois ; soit par le biais d'une évaluation des acquis qui mesure les connaissances et l'expérience acquises dans un domaine connexe comme l'économie, la finance, le commerce, les ressources humaines, la comptabilité, le marketing ou une combinaison d'études ou d'expérience ; soit par le biais d'un des programmes accrédités par Cando, qui sont équivalents à un diplôme et qui peuvent déboucher sur un diplôme et/ou un programme de maîtrise.



**Aboriginal Community Economic Development (ACED) Program**  
Nicola Valley Institute of Technology, BC

Chelsea Vaughan  
Coordonnatrice du département de  
Community Economic Development  
4155, rue Belshaw  
Merritt, BC V1K 1R1  
Téléphone : (250) 378-3378  
Télécopieur : (250) 378-3332  
Courriel : [cvaughan@nvit.bc.ca](mailto:cvaughan@nvit.bc.ca)  
Site web : [www.nvit.bc.ca](http://www.nvit.bc.ca)



**Community Economic and Social Development (CESD)**  
Algoma University, ON

Bonnie Gaikezheyongai  
Coordonnatrice du programme de CESD  
1520, rue Queen Est  
Sault-Sainte-Marie, ON P6A 2G4  
Téléphone : 705 949-2301, poste 4349  
Télécopieur : 705 949-6583  
Courriel : [Bonnie.Gaikezheyongai@algomau.ca](mailto:Bonnie.Gaikezheyongai@algomau.ca)  
Site web : [www.algomau.ca](http://www.algomau.ca)



**First Nations Business Administration Certificate (FNBC)**  
University of New Brunswick

Tina Nicholas Bernard  
Coordonnatrice  
Institut Mi'kmaq-Maliseet de la FNBC  
C.P. 4400  
Frédéricton, NB E3B 5A3  
Téléphone : (506) 453-4840  
Télécopieur : (506) 453-4784  
Courriel : [tnichola@unb.ca](mailto:tnichola@unb.ca)  
Site Web : [www.unb.ca/mmi](http://www.unb.ca/mmi)  
(says the site doesn't work)



**Business Administration Program: Community Economic Development**

### Stream

Aurora College, NT  
Margaret Dumkee, chef de programme,  
Administration des affaires  
Aurora College  
Campus de Thebacha  
P.O. Box 600  
Fort Smith, NT X0E 0P0  
Téléphone : 867 872-7521  
Télécopieur : 867 872-5024  
Courriel : [dumkee@auroracollege.nt.ca](mailto:dumkee@auroracollege.nt.ca)  
Site Web : [www.auroracollege.nt.ca](http://www.auroracollege.nt.ca)



**Professional Development -  
Extension**

Saskatchewan Indian Institute of  
Technologies (SIIT), SK

Derrick Danyluk, recteur  
Business Administration and Information  
Technology  
229, 4e Avenue South Saskatoon, SK S7K  
4K3  
Téléphone : 306 477-9223  
Télécopieur : 306 244-1907  
Courriel : [danylukd@siit.sk.ca](mailto:danylukd@siit.sk.ca)  
Site Web : [www.siit.sk.ca](http://www.siit.sk.ca)



**Aboriginal Community  
Development Program**  
Assiniboine Community

College, MB

Wayne Jacobsen  
School of Health and Human 1430 Victoria Avenue East  
Brandon, MB R7A 2A9  
Téléphone : 204 725-8700, Ext.: 6228  
Sans frais : 1 800 862-6307  
Télécopieur : 204 725-8740  
Courriel : [JacobseW@Assiniboine.net](mailto:JacobseW@Assiniboine.net)  
Site Web : [www.public.assiniboine.net/](http://www.public.assiniboine.net/)



**Community Economic  
Development Program**  
University College of the North,

MB

Dr. Kathryn McNaughton  
310-504 Princeton Drive Thompson, MB  
R8N 0A5  
Téléphone : 204 677-6392  
Télécopieur : 204 677-6518  
Courriel : [kmcnaughton@ucn.ca](mailto:kmcnaughton@ucn.ca)  
Site Web : [www.ucn.ca](http://www.ucn.ca)



**First Nation Governance Program**  
University of Lethbridge, AB

Rhonda Crow, coordonnatrice  
First Nations Governance Program  
Faculty of Management  
4401 University Drive  
Lethbridge, Alberta T1K 3M4  
Téléphone : 403 329-2038  
Télécopieur : 403 329-2038  
Courriel : [fng@uleth.ca](mailto:fng@uleth.ca)  
Site Web : [www.uleth.ca/management](http://www.uleth.ca/management)



**Diploma in Management  
Studies-Concentration in Community  
Economic Development**

Nunavut Arctic College, NU

NU Noreen Russell, Instructrice Senior  
Management Studies  
Nunavut Arctic College – Kivalliq Campus  
P.O. Bag 002 Rankin Inlet, NU X0C 0G0  
Téléphone : 867 645-5500  
Télécopieur : 867 378-3332  
Courriel : [nrussell@laurentian.ca](mailto:nrussell@laurentian.ca)  
Site Web : [www.nac.nu.ca](http://www.nac.nu.ca)



**Master of Business  
Administration in  
Community Economic**

**Development (MBA CED)**  
Cape Breton University, NS

Anne Michele Chiasson,  
Coordonnatrice du programme  
P.O. Box 5300 Sydney, NS B1P 6L2  
Téléphone : 902 563-1664  
Télécopieur : 902 562-0075  
Courriel : [anne\\_chiasson@capebretonu.ca](mailto:anne_chiasson@capebretonu.ca)  
Site Web : [www.capebretonu.ca/](http://www.capebretonu.ca/)

Le texte qui suit énumère chacune des 16 compétences du processus d'accréditation des développeurs économiques autochtones de Cando. Cette liste de compétences a été élaborée par un groupe de développeurs économiques autochtones qui les ont jugées essentielles pour le poste.

Vous pouvez choisir de répartir ces compétences en fonction de la formation et de l'expérience ou simplement énumérer chaque élément en tant que compétence.

Un minimum de 2 à 3 ans d'expérience dans des postes liés aux affaires ou au développement économique, complétés par des études, une formation ou un apprentissage en cours d'emploi dans les domaines suivants. Cochez les compétences qui s'appliquent à votre travail, exprimez-les dans vos propres mots et rendez-les plus applicables à votre communauté/région, si nécessaire.



## 16 Compétences

- **Compétence 1 – La nature, la structure, le fonctionnement et le développement des économies**  
Comprendre les économies formelles et informelles, les rôles et responsabilités des entreprises et la politique monétaire ou fiscale.
- **Compétence 2 – Philosophie et théorie du développement économique communautaire**  
Comprendre les concepts fondamentaux de la théorie du développement économique communautaire : l'importance de répondre aux besoins humains et économiques immédiats, tout en travaillant à des objectifs à long terme liés à la durabilité de l'organisation et au bien-être de la collectivité.
- **Compétence 3 – Pratiques de DEC**  
Être en mesure de s'inspirer d'autres exemples communautaires de DEC qui impliquent le renforcement des capacités locales pour développer les économies locales. Démontrer la capacité d'inclure les membres de la collectivité dans la définition des orientations, la prise de décision et la mise en œuvre des initiatives de DEC.
- **Compétence 4 – Processus communautaires et politiques**  
Comprendre les contextes fédéral, provincial et local dans lesquels s'inscrit le développement économique autochtone et les incidences que ces contextes peuvent avoir sur le développement. Il importe également de comprendre la différence entre la politique « avec un grand P » et la politique « avec un petit P », de même que l'importance des élections, des conseils et des comités, des négociations, des orientations et des décisions.
- **Compétence 5 – Nature, structure et fonctionnement des organisations**  
Avoir une compréhension générale du développement des ressources humaines, de la théorie et de la pratique de la gestion, de l'élaboration des politiques, de la responsabilité financière et organisationnelle et du renforcement des capacités dans un contexte autochtone.

- **Compétence 6 – Contexte du développement économique autochtone**  
*Avoir une compréhension générale du développement économique autochtone à l'échelle nationale et régionale, de même que de la relation entre l'histoire, le droit et les politiques du Canada et des Autochtones dans ce développement.*

- **Compétence 7 – Approches et enjeux contemporains du développement économique autochtone**  
*Connaître les différentes approches du développement et être en mesure d'identifier, d'analyser, de réviser et d'appliquer celles pouvant s'appliquer à votre contexte. Il faut également comprendre le rôle du renforcement des capacités et du développement des entreprises dans le développement économique autochtone.*

- **Compétence 8 – Comptabilité financière**  
*Démontrer une compréhension des principes de la tenue de livres et de la comptabilité et être en mesure d'appliquer ces connaissances en interprétant les états financiers, en concevant et en mettant en œuvre un système de comptabilité financière pour une nouvelle entreprise.*

- **Compétence 9 – Comptabilité de gestion**  
*Être en mesure d'appliquer les techniques coût-volume-bénéfices pour déterminer les seuils de rentabilité des opérations ; développer et mettre en œuvre une évaluation de la performance et des systèmes de comptes-rendus, y compris l'analyse de la rentabilité de l'entreprise, du département et du client ; évaluer la*

*performance financière et non financière par rapport aux objectifs stratégiques ; préparer des budgets, y compris des projections de flux de trésorerie et des états financiers pro forma.*

- **Compétence 10 – Analyse et évaluation de l'impact sur la collectivité**  
*Comprendre les principes fondamentaux de l'analyse et de l'évaluation de l'impact sur la communauté et pouvoir analyser la situation actuelle afin de déterminer ce que l'avenir nous réserve si certains facteurs changent ou se maintiennent tels quels.*

- **Compétence 11 – Marketing**  
*Comprendre la manière de commercialiser une entreprise communautaire, de rédiger un plan d'affaires et de fournir du soutien aux entreprises sur la manière de fixer les prix, de promouvoir et de distribuer les produits et services.*

- **Compétence 12 – Développement de nouvelles entreprises**  
*Comprendre les objectifs et le contenu d'un plan d'affaires, tout en étant en mesure d'en préparer un et de le mettre en œuvre. Pouvoir mener une étude de marché et formuler des recommandations sur la base des résultats obtenus. L'ADE autochtone doit également pouvoir développer des plans de démarrage et de capital.*

- **Compétence 13 – Méthodes de recherche communautaire**  
*Comprendre les principes de la recherche communautaire et être en mesure de concevoir et de mettre en œuvre des entretiens et des enquêtes avec des membres de la collectivité et d'analyser les résultats obtenus.*

- **Compétence 14 – Droit commercial autochtone**  
*Démontrer une connaissance et une compréhension du droit des affaires et du droit commercial autochtones, y compris la capacité d'examiner les lois, la législation, les droits et les interprétations liés aux entreprises autochtones. Comprendre les diverses lois ou procédures réglementaires autochtones, fédérales ou provinciales (territoriales) qui ont une incidence sur le droit des affaires autochtone.*

- **Compétence 15 – Communications écrites et orales**

*Démontrer d'excellentes aptitudes à la communication écrite et orale.*

- **Compétence 16 – Applications informatiques**  
*Avoir de l'expérience dans l'utilisation des ordinateurs pour le traitement de texte, la comptabilité et pour fournir et acquérir de l'information.*

# Caractéristiques

## Personnelles

Les caractéristiques personnelles peuvent ou non figurer dans une description de poste. Passez en revue les caractéristiques suivantes et cochez celles qui s'appliquent à votre poste. N'hésitez pas à en ajouter d'autres que nous aurions oubliées ou qui sont importantes pour votre fonction.

- Autonome et indépendant
- Capable de travailler en équipe
- Orienté vers le service à la clientèle
- Organisé
- Capable de conclure des contrats et de se lancer dans des projets
- Pas facilement découragé
- Capable de travailler avec les dirigeants politiques, la politique et les réalités politiques
- Prend des risques
- Soucieux du détail
- Capable de dire non
- Capable de penser à la fois de manière conceptuelle et pratique
- Optimiste
- Solides compétences en matière de gestion du temps
- Flexible et créatif
- ponctuel
- Respectueux des délais
- Peut effectuer des tâches multiples
- S'acquitte de ses tâches de manière éthique et professionnelle
- Fait preuve de :
  - tact
  - d'initiative
  - de fiabilité
  - de résilience
  - de rigueur
  - d'un bon jugement

## E.

# Exigences en Matière de rapports

*Il s'agit d'une section importante de toute description de poste, car elle indique clairement à qui vous devez rendre des comptes. Les éléments suivants sont donnés à titre d'exemple. Veuillez adapter cette section à votre poste.*

- Responsable devant l'agent administratif principal et devant le chef et le conseil.
- Rapport au chef et au conseil : fournir des rapports et des présentations concernant la formation, les entreprises et les activités économiques lors des réunions ; recommander des plans, des objectifs et des opportunités stratégiques.
- Rendre compte à ses collègues : élaboration, planification, mise en œuvre et gestion des programmes ; évaluation, suivi et évaluation des programmes, alliances stratégiques ; buts et objectifs ; initiatives en matière de formation, d'affaires et de développement économique.

## F.

# Résultats

## Attendus

*Dans un sens, cette section peut être considérée comme la raison d'être de votre poste. À long terme, vos employeurs espèrent obtenir les résultats décrits plus bas. Vous pouvez choisir de les énumérer sous forme de résultats généraux ou de résultats spécifiques à court terme qui peuvent être clairement mesurés et utilisés dans les évaluations de performance.*

- Augmenter les opportunités de développement économique pour les individus et les entreprises au sein de la communauté et minimiser le risque qu'ils manquent des opportunités.
- Contribuer à la croissance de l'indépendance économique des individus et des entreprises.
- Accroître le potentiel et la crédibilité des individus et des entreprises au sein de la collectivité et dans les communautés environnantes en tant que partenaires dans les initiatives de développement économique.

# G.

## Rémunération

### ET NIVEAU DE CLASSIFICATION

*La rémunération varie considérablement en fonction de la collectivité (taille, emplacement, statut de développement économique), de la région (certains ADE autochtones régionaux sont employés par le gouvernement, tandis que d'autres sont employés par la collectivité) ainsi que des compétences et des connaissances de l'ADE autochtone embauché.*

*Ce qui suit est basé sur les résultats d'une enquête menée auprès des responsables du développement économique, qui situe les niveaux de salaire de la majorité d'entre eux dans une fourchette de 40 000 à 79 000 dollars. Étant donné qu'un grand nombre des personnes interrogées travaillent dans ce domaine depuis plusieurs années, nous avons fixé le salaire de départ à 40 000 dollars par an. Le salaire varie selon la province ; voir l'Enquête nationale sur les salaires 2010 de l'Association canadienne de développement économique.*

- Salaire de départ de 40 000 dollars par an, avec possibilité d'augmentation annuelle.
- 2 semaines de vacances annuelles.
- Régime d'avantages sociaux.

# Glossaire

## DES TERMS

### A

**Agent de développement économique autochtone** : Ressources humaines et Développement des compétences Canada : la Classification nationale des professions Titre Profil professionnel 4163 :

élaborer des politiques et administrer des programmes visant à promouvoir l'investissement industriel et commercial dans les régions urbaines et rurales ;

concevoir des questionnaires d'étude de marché ;

réaliser des enquêtes sociales ou économiques sur des zones locales, régionales ou nationales afin d'évaluer le potentiel de développement et les tendances futures ;

planifier des projets de développement et coordonner des activités avec des représentants d'une grande variété d'entreprises industrielles et commerciales, d'associations communautaires et commerciales et d'agences gouvernementales ;

évaluer les opportunités commerciales et développer des stratégies pour attirer le capital de risque ;

répondre aux demandes des membres de la communauté des affaires et du grand public concernant les opportunités de développement ;

examiner et évaluer les propositions de développement commercial ou industriel et fournir des conseils sur les procédures et les exigences pour l'approbation du gouvernement ;

réaliser des enquêtes et analyser des données sur les habitudes d'achat et les préférences des consommateurs en gros ou au détail ;

évaluer le service à la clientèle et l'environnement des magasins ;

effectuer des recherches comparatives sur les stratégies de marketing pour les produits industriels et commerciaux ;

élaborer des profils sociaux et économiques de zones urbaines et rurales afin d'encourager l'investissement et le développement industriel et commercial ;

préparer des rapports, des documents de recherche, des textes éducatifs ou des articles ;

planifier et développer des stratégies de commerce électronique ;

fournir des conseils sur la planification et la création de nouvelles entreprises.

**Analyse des emplois** : évaluation d'un emploi particulier, de sa fonction et de ses relations.

**Apprentissage culturel** : formation pertinente utilisant des exemples et des applications appropriés au contexte culturel et à l'expérience de l'apprenant.

**Apprentissage tout au long de la vie** : apprentissage continu de manière formelle, non formelle et informelle, apprentissage du berceau à la tombe et acquisition de connaissances.

**Aptitudes** : exécution de tâches mentales ou physiques acquises par l'éducation et/ou la formation, le travail, les expériences de vie, etc. Les compétences peuvent être identifiées dans un contexte professionnel spécifique et à l'aide d'une variété d'instruments.

**Attitude** : esprit manifesté ; perception basée sur des croyances ou des expériences.

**Authenticité** : être vrai, honnête et authentique.

**Autochtone** : au Canada, le terme « autochtone » s'applique aux Indiens inscrits et non-inscrits, aux Inuvialuits, aux Inuits et aux Métis.

**Auto-évaluation** : processus consistant à recueillir, décrire et quantifier des informations afin d'évaluer ses propres connaissances, compétences et aptitudes par rapport à un ensemble de critères standard, à des normes d'évaluation et à la définition d'objectifs personnels. L'auto-évaluation peut impliquer la critique de son propre travail ou peut être une simple description de ses performances. L'auto-évaluation permet de déterminer si les connaissances, les compétences et les aptitudes d'une personne sont supérieures ou inférieures à un certain niveau.

### B

**Croyances** : une acceptation mentale de quelque chose comme étant vrai ou réel.

### C

**Candidat** : une personne inscrite au processus de certification.

**Capacité** : le pouvoir de réaliser ou d'accomplir quelque chose.

**Certification** : un document reconnaissant l'aptitude, l'achèvement, la compétence ou la délivrance d'un document officiel reconnaissant qu'un candidat a atteint une norme de compétence au niveau technicien ou au niveau professionnel.

**Certification de niveau professionnel** : la certification de niveau professionnel est obtenue à l'issue de la certification de niveau technicien, d'un cours de perfectionnement professionnel (PP) de Cando, de deux années d'expérience professionnelle dans le domaine du développement économique autochtone et de la présentation d'un document final ou d'une étude de cas sur le développement économique.

**Certification de niveau technicien** : La certification de niveau technicien est obtenue lorsque la maîtrise des 16 compétences de base a été suffisamment démontrée par l'achèvement d'un programme accrédité, l'examen des relevés de notes et/ou l'évaluation des acquis.

**Comité de certification** : examine et accorde ou refuse les demandes de certification des candidats aux niveaux technicien et professionnel.

**Comité d'évaluation des acquis (CEA)** : examine les exercices d'évaluation individuels et soumet une recommandation au comité permanent de l'éducation et de la recherche pour acceptation.

**Compétence** : capacité de réussir dans son travail en accomplissant des tâches de manière efficace. La compétence comprend des connaissances, des aptitudes et des capacités spécifiques et l'application de ces connaissances et aptitudes à la norme de performance requise dans l'emploi. Dans le processus de certification, le terme « compétence » fait également référence à l'une des 16 compétences (exemple : compétence 8 : comptabilité financière).

**Compétences** : aptitudes, connaissances et capacités spécifiques.

**Compétent** : accompli, habile et qualifié.

**Composante** : une section ou une partie d'un tout.

**Conceptuel** : l'idée générale du développement économique des communautés autochtones, abstraite des cas particuliers à des fins d'étude, d'analyse et de discours.

**Connaissance** : compréhension détenue par une personne par le biais d'expériences accumulées, par association ou grâce à un savoir spécifique. Il peut s'agir de données, d'informations ou de théories apprises en allant à l'école, en lisant des livres et en étudiant. Il peut également s'agir de sagesse acquise dans la vie quotidienne, par l'observation et en sachant comment faire les choses.

**Connaissance intuitive et traditionnelle** : tout un système de connaissances, une façon d'être et de savoir issue de la culture, de la vision du monde, du lieu et de l'expérience que l'on retrouve dans de nombreuses communautés autochtones et qui est tout aussi valable que d'autres types de connaissances.

**Cours de développement professionnel (DP)** : atelier intensif d'une semaine qui aborde un large éventail de sujets, notamment la communication, l'éthique, le leadership, la culture et les valeurs, la conduite professionnelle et d'autres questions de développement sélectionnées. Il est proposé chaque année dans tout le pays et est animé par des professeurs ayant de l'expérience dans le domaine du développement économique autochtone.

**Croyances** : acceptation mentale de quelque chose comme étant vrai ou réel.

## D

**DACUM** : acronyme de « Développer un curriculum », un système mis en place par Cando pour recueillir des informations auprès des praticiens et des éducateurs dans le domaine du développement économique autochtone. Les informations recueillies sont placées dans un tableau DACUM et utilisées dans la prise de décision pour déterminer les connaissances, les compétences et les attitudes essentielles requises des professionnels débutants.

**Description de l'emploi** : une vue d'ensemble d'un emploi décrivant les fonctions et les tâches ainsi que les compétences requises, les lignes hiérarchiques et l'échelle salariale.

**Désignation** : le processus de développement économique autochtone certifié comporte une désignation de « niveau technicien » et de « niveau professionnel ».

**Développement économique** : processus visant à stimuler la production, la distribution et la consommation de biens et de services. Le terme « développement économique autochtone » peut être interprété comme désignant le développement économique qui a lieu au sein ou dans l'intérêt d'une communauté autochtone. Le terme « développeur économique autochtone » peut être interprété comme une personne engagée dans le développement économique autochtone.

**Développeur économique** : un travailleur communautaire qui aide à développer les entreprises, les emplois et les opportunités économiques en général.

**Développeur économique autochtone certifié** : un candidat qui a prouvé sa compétence dans les 16 domaines de compétence est un développeur économique autochtone certifié de « niveau technicien ». Un candidat qui a prouvé sa compétence dans les 16 domaines de compétence, qui a deux ans d'expérience professionnelle dans le domaine du développement économique autochtone, qui a suivi un cours de développement professionnel Cando et qui a rédigé un document final ou une étude de cas, est un développeur économique autochtone certifié de « niveau professionnel ».

**Domaine** : un domaine administratif ou pédagogique ou un domaine de pratique professionnelle.

## E

**École secondaire** : également appelée « polyvalente » lorsque l'école est de très grande taille, elle regroupe les classes de secondaire 1 à secondaire 5 (7e à 11e année ailleurs qu'au Québec) et l'âge des élèves varie de 12 à 17 ans. Les classes de niveau 1 à 6 constituent l'école primaire (enfants de 6 à 12 ans).

**Établissement d'enseignement postsecondaire** : universités, community colleges, cégeps, établissements d'enseignement professionnel et technique pour adultes ou diplômés de l'enseignement secondaire (niveau secondaire 5 au Québec ou 11e année ailleurs au pays). Les établissements postsecondaires reconnus sont ceux qui ont été autorisés par les ministères provinciaux de l'éducation (ministère de l'éducation au Québec) à délivrer des certificats, des diplômes et des titres.

**Évaluation** : le processus d'examen, de mesure et d'évaluation des preuves de l'apprentissage du candidat afin de déterminer si des crédits doivent être accordés.

**Évaluation des performances** : un examen annuel des réalisations et de la satisfaction au travail.

**Évaluation individuelle** : une évaluation individuelle est utilisée pour évaluer les acquis d'une personne par le biais de l'éducation, de l'expérience de vie/de travail et pour reconnaître les connaissances et les compétences en vue d'un classement académique, d'un transfert de crédits ou de qualifications pour l'emploi/le marché du travail.

**Examen des relevés de notes** : les relevés de notes des établissements postsecondaires reconnus sont soumis par les candidats à l'examen du responsable de l'éducation et de la recherche de Cando. Ce dernier utilise alors les relevés de notes et les calendriers des établissements pour faire correspondre la matière couverte par les cours décrits dans le relevé de notes aux 16 compétences du niveau technicien.

**Exercices d'évaluation individuelle** : dans le cadre d'une évaluation individuelle des acquis, le candidat doit réussir une série d'exercices d'évaluation individuelle pour chaque compétence qu'il tente de prouver par ses acquis.

## F

**Domaine** : un domaine administratif ou pédagogique ou un domaine de pratique professionnelle.

## I

**Évaluation individuelle** : une évaluation individuelle est utilisée pour évaluer les acquis d'une personne au cours de ses études, de son expérience de vie/travail et pour reconnaître les connaissances et les compétences en matière de résultats académiques, de transfert de crédits ou de qualifications liées à l'emploi/au marché du travail.

**Exercices d'évaluation individuels** : dans une évaluation individuelle des acquis, le candidat doit réussir une série d'exercices d'évaluation individuels pour chaque compétence qu'il tente de prouver par ses acquis.

**Savoir intuitif et traditionnel** : un système complet de connaissances, une façon d'être et de savoir découlant de la culture, de la vision du monde, du lieu et de l'expérience que l'on retrouve dans de nombreuses communautés autochtones et qui est tout aussi valable que d'autres types de savoir.

## J

**Journal of Aboriginal Economic Development (JAED)** : publié conjointement par Cando et Captus Press et révisé par un comité éditorial universitaire de renom, le journal présente le développement économique d'un point de vue exclusivement autochtone, avec des sujets allant d'études de cas sur les meilleures pratiques à des recherches universitaires, en passant par des critiques d'ouvrages et des commentaires.

## K

**Connaissance** : compréhension possédée par quelqu'un grâce à l'expérience accumulée, à l'association ou à la conscience. Elle peut inclure des données, des informations ou des théories apprises en allant à l'école, en lisant des livres et en étudiant, ou elle peut également être une sagesse acquise dans la vie quotidienne, l'observation et le fait de savoir comment faire les choses.

## L

**Récit d'apprentissage** : les récits d'apprentissage sont réalisés par des candidats souhaitant revendiquer des crédits pour les compétences et les connaissances qu'ils possèdent déjà, à travers le processus d'évaluation individuelle. Dans le cadre d'exercices d'évaluation individuels, la rédaction d'un récit implique de décrire ce que vous savez, ce que vous pouvez faire et les attitudes et idées précieuses développées à la suite des tâches effectuées, chaque récit étant directement lié à la compétence pour laquelle vous essayez de revendiquer un crédit.

**Résultat d'apprentissage** : les résultats d'apprentissage sont le résultat attendu de l'apprentissage, exprimé sous forme d'énoncés identifiant clairement ce que les apprenants devraient être capables de faire une fois qu'ils ont acquis une compétence. Par exemple, à la fin de la compétence 1, les candidats devraient être capables de « rechercher, identifier, interpréter et fournir des conseils aux clients sur les indicateurs commerciaux et économiques pertinents pour le développement économique des Autochtones ».

**Apprentissage tout au long de la vie** : apprentissage continu de manière formelle, non formelle et informelle, apprentissage du début à la fin et renforcement des connaissances.

## O

Plans opérationnels : plans visant à mettre en œuvre les objectifs communautaires ou organisationnels généralement identifiés dans un plan stratégique.

## P

Plans de travail : plans annuels qui définissent les priorités pour l'année à venir.

Plans opérationnels : plans visant à mettre en œuvre les objectifs de la communauté ou de l'organisation généralement identifiés dans un plan stratégique.

Plans stratégiques : plans (de 3 à 5 ans) qui définissent des orientations clés et des objectifs à long terme.

Programme accrédité : les programmes accrédités sont ceux qui ont satisfait aux exigences de contenu et aux normes attendues par le processus de certification Cando. Les candidats qui ont suivi un programme accrédité et qui sont inscrits au processus de certification sont automatiquement autorisés à obtenir la certification au niveau technicien. La certification Cando exige un minimum de deux ans d'études à temps plein.

Programme de certification : processus de certification du développeur économique autochtone Cando.

Programme de certification des développeurs économiques autochtones : le premier processus national de certification conçu par Cando pour répondre aux besoins identifiés par les ADE autochtones, selon les principes établis par les ADE autochtones, et dispensé selon les méthodes demandées par les ADE autochtones.

## Q

Qualification : reconnaissance des compétences, des capacités ou de l'expertise, autorité.

## S

École secondaire : également appelée école secondaire, elle s'étend de la 10e à la 12e année. Les niveaux 1 à 6 correspondent à l'école primaire ou élémentaire, tandis que les niveaux 7 à 9 correspondent au premier cycle du secondaire ou au collège.

Auto-évaluation : processus de collecte, de description et de quantification d'informations permettant d'évaluer ses propres connaissances, compétences et capacités par rapport à un ensemble standard de critères, de normes d'évaluation et d'établissement d'objectifs personnels. L'auto-évaluation peut impliquer la critique de son propre travail ou peut être une simple description de sa performance. En utilisant l'auto-évaluation, on peut déterminer si ses connaissances, compétences et capacités sont supérieures ou inférieures à un certain niveau.

Compétences : exécution de tâches mentales ou physiques acquises par le biais de l'éducation et/ou de la formation, du travail, des expériences de vie, etc. Les compétences peuvent être identifiées dans un contexte spécifique à une profession et à l'aide d'une variété d'instruments.

Plans stratégiques : (3 à 5 ans) plans qui fixent des orientations clés et des objectifs à long terme.

## T

Technique : impliquant des connaissances particulières et pratiques liées au domaine du développement économique autochtone.

Certification de niveau technicien : La certification de niveau technicien est obtenue lorsque la maîtrise des 16 compétences de base a été suffisamment démontrée par l'achèvement d'un programme accrédité, un examen des relevés de notes et/ou une évaluation des acquis.

Technique : approches ou processus utilisés pour faire quelque chose.

Relevé de notes : un relevé officiel des résultats scolaires d'un étudiant délivré par le bureau du registraire de l'établissement fréquenté par l'étudiant et énumérant les cours étudiés et les résultats obtenus, y compris les abandons. Un relevé de notes non officiel est une copie de ce dossier académique, qui peut être délivrée à l'étudiant sur demande écrite mais qui ne porte pas le sceau de l'établissement.

Examen des relevés de notes : les relevés de notes d'établissements postsecondaires reconnus sont soumis par les candidats pour examen par le responsable de l'éducation et de la recherche de Cando. Le responsable de l'éducation et de la recherche utilise ensuite les relevés de notes et les calendriers institutionnels pour faire correspondre la matière couverte dans les cours décrits sur le relevé de notes aux 16 compétences de niveau technicien.

## V

Valeurs : idéaux ou coutumes très appréciés.

Validation : confirmation, preuve, étayée par des faits ou une autorité.

## W

Plans de travail : plans annuels qui énoncent les priorités pour l'année à venir.