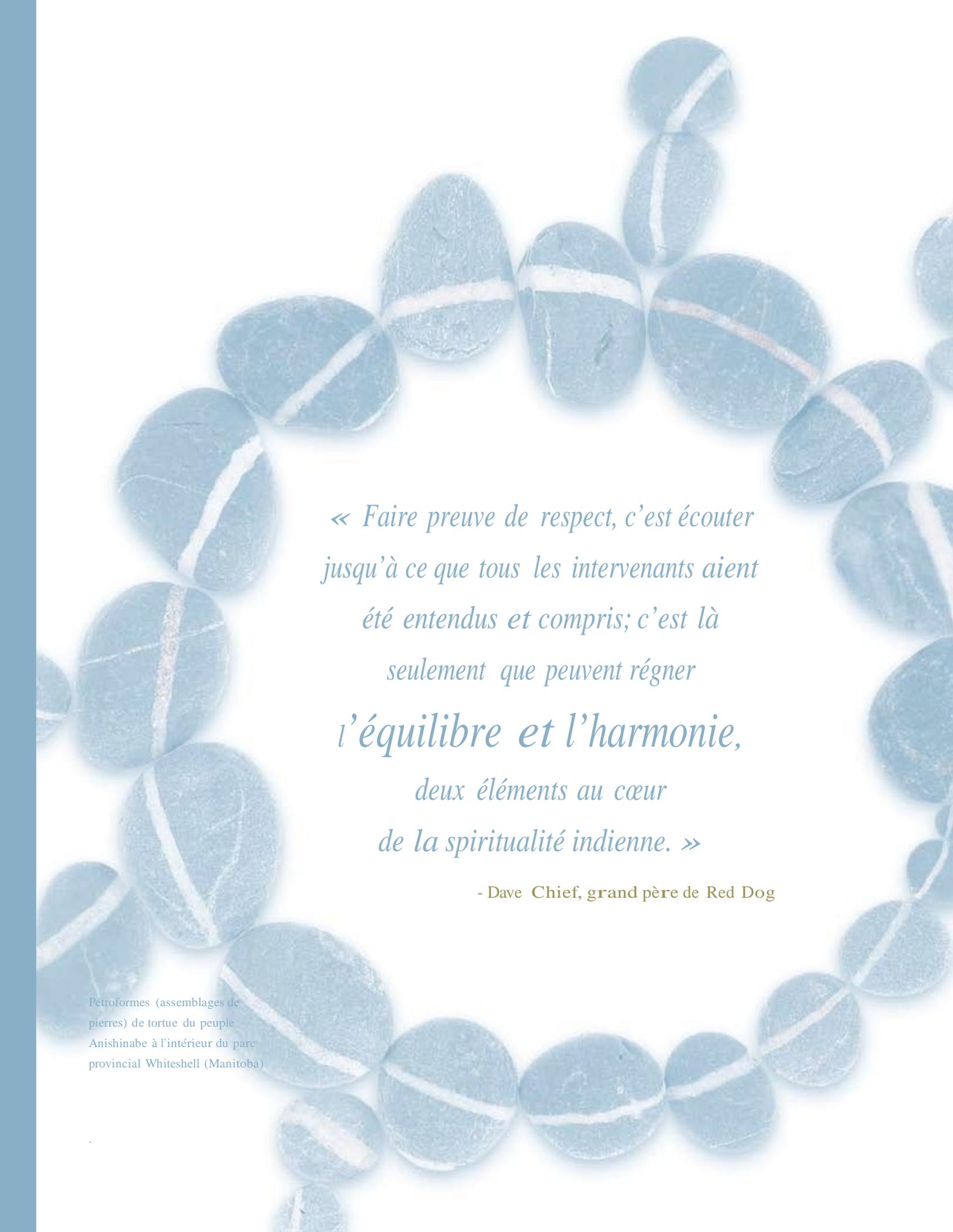


*Vers un avenir meilleur*

**Guide de ressources autochtones  
pour le développement communautaire**

*[www.aboriginalchange.com](http://www.aboriginalchange.com)*



*« Faire preuve de respect, c'est écouter  
jusqu'à ce que tous les intervenants aient  
été entendus et compris; c'est là  
seulement que peuvent régner  
l'équilibre et l'harmonie,  
deux éléments au cœur  
de la spiritualité indienne. »*

**- Dave Chief, grand père de Red Dog**

Pétoformes (assemblages de  
pierres) de tortue du peuple  
Anishinabe à l'intérieur du parc  
provincial Whiteshell (Manitoba)





# *Vers un avenir meilleur...*

*(traduction) « Les interprétations sont nombreuses et variées, mais, pour nous, la tortue est un symbole important et puissant que nous honorons dans nos cérémonies. La tortue est au cœur de la création : la terre a été bâtie sur le dos de la tortue, et c'est pourquoi nous appelons « île de la tortue » le Terre, notre mère. Cette image signifie que notre peuple a pris appui sur une assise solide; la tortue est le symbole de la force de notre peuple en raison de nos liens étroits avec la terre... »*

**- Aîné Charles Scribe  
(Cri/Lakota)**

# Introduction

Les communautés autochtones font face à des changements rapides partout au Canada. Chacune des communautés se trouve à une étape différente de son développement. Lorsque nous jetons un regard sur notre histoire, nous pouvons voir de quelle façon, à titre de nations indépendantes, nous dépendions les unes des autres pour assurer notre survie. Cette grande interaction a été perturbée par les diverses répercussions de nos relations avec les explorateurs, les pionniers et les missionnaires européens, qu'il s'agisse de maladies de toutes sortes, des pensionnats, etc. Ces perturbations ont été si graves que chaque communauté autochtone au Canada en souffre encore aujourd'hui d'une façon ou d'une autre. Cependant, chaque communauté franchit à un rythme différent les étapes qui mènent à la guérison; nous sommes en train de reprendre la place qui nous revient dans ce pays et nous sommes déterminés à réaliser des changements fructueux. Nous faisons de grands progrès aux chapitres du leadership et de la restructuration et du retour aux principes et aux valeurs qui nous ont permis de prospérer pendant des milliers d'années.

Ce guide est inspiré de tout ce qui précède.

Nous, membres d'un petit groupe de citoyens métis et des Premières nations, nous sommes réunis pour créer ce guide et aider chaque communauté dans sa quête d'un avenir meilleur. Que vous ayez tout juste amorcé votre processus de développement ou que vous soyez déjà bien avancé, vous trouverez dans le guide des outils de facilitation du changement qui pourront vous aider, vous, ainsi que votre communauté, à progresser plus rapidement.

Nos frères des communautés métisses et des Premières nations nous ont clairement mentionné que pour être efficace, notre guide devait reposer sur certains *principes*.

- Avoir une approche globale.
- Être culturellement significatif.
- Favoriser la participation de la communauté.
- Reconnaître les dons et les forces des individus et des communautés.
- Respecter l'état de développement actuel de chaque communauté.
- Être créé *par* et *pour* des Autochtones.

Tout au long du guide, nous nous sommes efforcés de respecter ces principes directeurs.

Nous vous invitons maintenant à parcourir notre menu pour prendre connaissance de ce que nous avons créé et préparé, et pour commencer à utiliser ces outils pour en faire profiter votre communauté.

*Merci!*

## a) Renseignements généraux

Au cours de l'été 2010, le ministère de la Sécurité publique à Ottawa a alloué des fonds au Cree Nation Tribal Health Centre afin que celui-ci crée un outil stratégique pour évaluer les communautés autochtones et leur état de préparation au changement, et pour amorcer ou poursuivre le processus de mobilisation et de développement des communautés. Le Cree Nation Tribal Health Centre a ensuite confié à Little Black Bear and Associates le mandat d'animer deux ateliers de consultation, puis a mené plusieurs entrevues auprès de représentants métis et des Premières nations de la Colombie Britannique, du Manitoba, de l'Ontario et de la région de l'Atlantique, afin de rassembler leurs connaissances et leur expertise. Plusieurs thèmes communs sont ressortis des entrevues, notamment une volonté claire de présenter un outil convivial, accessible de plusieurs stades (points d'entrée) et assez souple pour que les communautés puissent tirer profit du guide durant leur propre processus de changement.

Certains fils conducteurs découlant du processus préconisent l'adoption d'*une approche de développement communautaire autochtone* tenant compte des éléments clés suivants.

- Commencer par une sensibilisation de la communauté.
- Obtenir l'aval de la communauté et de ses leaders.
- Contribuer à établir un climat de confiance.
- Utiliser des méthodes de communication claires à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté.
- Solliciter la participation active et précoce des membres de la communauté, en particulier des jeunes.
- Faire connaître la vision, les buts et les objectifs de la démarche.
- Confier la direction à un noyau de membres de la communauté engagés.

Le guide suit donc les conseils précieux et très simples des participants à ce projet. Tout a été mis en œuvre pour mettre en valeur leurs connaissances et leur expérience.

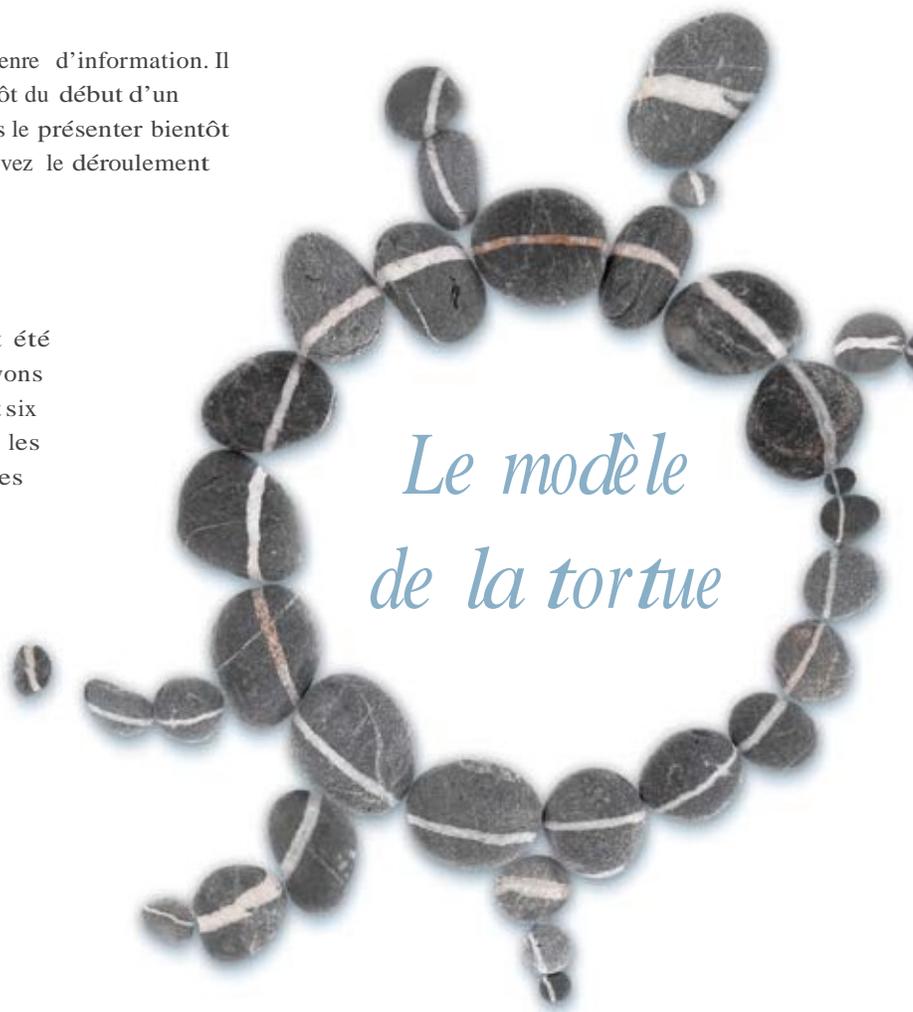
Nous avons soigneusement examiné les ressources communautaires actuelles et certaines ressources pertinentes qui existaient déjà, comme la trousse de ressources de planification pour le Programme de soins, préparée par la Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits. Nous avons aussi mis à profit notre expérience et nos connaissances en matière d'animation et de mobilisation des organismes et des communautés lors de l'élaboration de ce guide à l'intention des communautés autochtones. Nous espérons avoir inclus tous les éléments importants qui ont été suggérés par notre noyau de participants communautaires. Nous reconnaissons pleinement l'unicité de chaque communauté, ses forces inhérentes et sa capacité à se rallier au changement, ainsi que ses valeurs et son désir d'offrir un avenir meilleur aux prochaines générations.

C'est la première fois que nous tentons de réunir ce genre d'information. Il ne s'agit nullement d'une étude exhaustive, mais plutôt du début d'un processus. Nous mettrons celui-ci à profit et espérons le présenter bientôt en ligne, avec le même contenu, dans un site Web. Suivez le déroulement de nos travaux!

## b) Description du cadre (modèle)

Le cadre repose sur les *principes directeurs* qui ont été mentionnés précédemment. Le modèle que nous avons utilisé est simple. Il s'agit d'une tortue comprenant six points d'entrée clés, c'est à dire la tête, la queue et les quatre pattes. La carapace englobe aussi des thèmes généraux qui correspondent essentiellement à des concepts courants ayant une incidence sur chaque étape du processus de développement. Considérez les comme des éléments du tableau d'ensemble ou des « grandes lignes générales ».

Chaque composante du cadre (modèle) est expliquée ci-dessous.

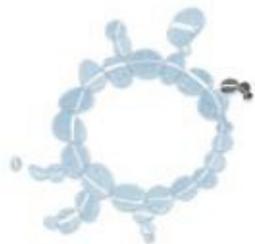


## La tortue – les sept composantes du changement



**La carapace de la tortue : (la communauté, vue d'ensemble)** – La carapace protectrice de la tortue représente la communauté; une communauté saine protège ses membres. La carapace évoque aussi le tableau d'ensemble ou les divers aspects de la communauté. Nos participants ont fait état de certains aspects importants d'une communauté, qui peuvent être résumés dans l'énoncé suivant.

« Une communauté forte, saine et dynamique se démarque par un leadership solide, des animateurs dotés d'aptitudes essentielles, une structure appropriée et une volonté d'aller de l'avant fondée sur des valeurs fondamentales. » Chacune de ces composantes est décrite dans la partie portant sur la carapace.



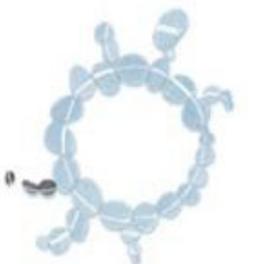
**La patte avant droite : (examiner la communauté et déterminer où elle en est)** – La patte avant droite de la tortue représente les outils d'évaluation ou la détermination de l'état actuel de développement de votre communauté. Ces outils permettent de jeter un regard sur l'histoire de votre communauté, de cerner ses atouts, ses forces, ses dons et ses possibilités, de découvrir comment fonctionnent ses rouages et de dresser un inventaire de ses ressources.



**La patte arrière droite : (créer un environnement propice au changement)** – La patte arrière droite de la tortue fait référence à la création d'un environnement propice au changement. Pour que la communauté s'engage dans la voie du changement et pour que celui-ci ait lieu, le choix du moment et les conditions sur place sont des éléments importants. Comme le laboureur qui prépare la terre pour la plantation, la communauté doit prendre des mesures pour se préparer à aller de l'avant. Il faut faire régner la confiance, miser sur des relations positives, des partenariats et le travail d'équipe, ou collaborer avec les autres, être à l'écoute des membres de la communauté, mettre sur pied un noyau d'individus engagés, planifier la première rencontre, incorporer des stratégies de communication efficaces, présenter des exposés et savoir bien s'exprimer en public.



**La patte avant gauche : (mobiliser la communauté)** – Lorsque les conditions propices au changement existent au sein de la communauté, l'étape suivante consiste à mobiliser toutes les ressources disponibles (financières, humaines, physiques, etc.). La patte avant gauche de la tortue représente cette composante. Nous avons d'abord indiqué comment procéder pour enclencher le processus, désigner des champions ou des personnes qui feront avancer les choses, obtenir leur adhésion à l'égard du processus de développement, puis inciter la communauté à s'engager à mobiliser ses ressources.



**La patte arrière gauche : (planifier le changement)** – La patte arrière gauche correspond à la planification concrète du changement. Il s'agit de processus bien précis qui amorcent la mise en valeur des plans de la communauté. Pour ce faire, nous expliquons comment préparer une question clé pour une séance; comment déterminer la vision et créer l'énoncé des objectifs (parfois appelé l'« énoncé de mission »), comment fixer des buts et des objectifs; nous donnons aussi des conseils pratiques sur la façon d'élaborer un plan d'action pour faire progresser la communauté.



**La queue : (surmonter les embûches)** – La queue de la tortue évoque les défis et les obstacles qui doivent être surmontés. On les appelle des embûches. Nous avançons certaines idées pour aider votre communauté à réfléchir à la guérison personnelle et communautaire, à la résolution des conflits, aux divisions, à la résistance au changement, à la critique au sein de la communauté, et à la façon de gérer le renouvellement du personnel et de surmonter les craintes. Plusieurs générations défileront avant que certaines de ces embûches soient surmontées, mais ce qui compte, c'est que votre communauté continue de se développer, en dépit de ces obstacles. Les Aînés nous ont dit que nous ne devrions pas attendre une guérison générale avant d'entreprendre ce processus. Ils ont raison; plus vous consacrez à votre développement personnel et à celui de votre communauté, en dépit de ces obstacles, plus ce sera profitable pour l'avenir de votre communauté.

*La tête de la tortue : (assurer un leadership et agir)* – La dernière composante, la tête de la tortue, évoque le leadership et l'action – la tête exerce une grande influence sur le processus de développement et supervise ce processus. Cela signifie que la communauté est prête à aller de l'avant en passant à l'action, en évaluant ses progrès, en célébrant ses succès, en obtenant l'appui de ses dirigeants, en présentant des exposés, en prenant la parole en public et en rédigeant une proposition de financement.



Nous espérons que les outils que nous avons intégrés à chaque point d'entrée de la tortue, dont les concepts généraux, aideront votre communauté à s'améliorer. Ce modèle ne laisse pas entendre que l'entrée par l'un des points suggérés signifie qu'une communauté est meilleure qu'une autre, mais simplement qu'elle entreprend une étape différente et désire atteindre un but important, c'est à dire « offrir de meilleures perspectives d'avenir à nos enfants » (*commentaire d'un Aîné*).

### c) Comment utiliser le guide

Chaque module comprend deux éléments, « *le contexte* » et des « *outils et pistes* ». Le *contexte* fournit des renseignements généraux sur un thème ainsi que des « sujets de réflexion ». La partie intitulée *Outils et pistes* présente des étapes et des processus concrets pour vous aider à vous concentrer sur un sujet précis. Vous y trouverez des questions clés qui amèneront à réfléchir et à choisir une certaine orientation. Nous avons utilisé le mot *pistes* pour indiquer que si vous donnez suite à ces idées, celles-ci vous dirigeront dans une certaine voie où vous laisserez inévitablement des pistes derrière vous ou des signes qui montrent que quelque chose a été fait ou terminé.

Nous avons inclus des citations remplies de sagesse, qui sont aussi le reflet d'expériences vécues. Elles proviennent de nos participants et d'autres personnes qui nous ont transmis ces leçons de sagesse sur des sujets particuliers.

### d) Commentaire sur le développement communautaire

Le guide se veut attrayant pour le lecteur. Après tout, celui-ci lit de façon individuelle et non en groupe. Par conséquent, nous vous encourageons, à titre de membre de votre communauté ou de personne désirant contribuer au développement d'autres membres de la communauté, à vous entourer de personnes compétentes au début de votre processus de développement. Les petites équipes au sein de votre communauté peuvent évidemment s'inspirer du guide et l'appliquer à leurs situations particulières. Par exemple, si vous êtes le coordonnateur d'un programme, vous pouvez le faire connaître à votre équipe ou à un groupe avec lequel vous travaillez, comme un comité déjà établi, et en profiter. Il existe sans doute de nombreuses façons d'utiliser le guide; n'hésitez pas à adopter une approche qui semble avantageuse pour votre communauté. Rappelez-vous toutefois qu'avant d'entreprendre une initiative touchant l'ensemble de la communauté, il importe d'obtenir l'appui de ses membres. Vous pouvez notamment avoir recours à une résolution pour solliciter l'appui du chef et du conseil de bande ou du conseil communautaire. Vous pouvez aussi simplement préparer une note d'information pour demander un appui. Vous pouvez également former le noyau que nous décrivons à la partie 4. *d) Créer un noyau d'individus engagés*. Pour que votre communauté amorce (ou poursuive) le processus de façon appropriée, entourez-vous de personnes compétentes et obtenez l'appui de dirigeants influents. Vous maximiserez ainsi le processus de développement de votre communauté ainsi que ses chances de succès.

Vous pouvez déterminer la meilleure façon d'obtenir l'approbation et l'appui nécessaires envers l'initiative de développement communautaire. Nous vous encourageons fortement à choisir la meilleure façon d'obtenir le plus grand appui possible de votre communauté. Nous ne saurions trop insister sur la clarté des communications pour assurer le succès des initiatives communautaires.

Dans les diverses parties du guide, nous avons indiqué à quel moment il est nécessaire d'avoir recours à un animateur pendant certaines séances. Cependant, dans d'autres parties, nous n'avons pas précisé dans quelles circonstances il convient de faire appel à un animateur ni de quelles ressources

vous pouvez avoir besoin. Nous vous laissons, à vous et à votre communauté, le soin de déterminer la meilleure façon de présenter les diverses parties du guide. Vous pouvez faire appel à l'animateur principal auquel nous faisons référence dans la partie 12 (À notre sujet et Contactez nous), à un animateur régional qui a travaillé avec votre communauté, ou à une personne ressource compétente de votre communauté qui connaît les protocoles à utiliser (étapes à suivre et à respecter) pour entreprendre le travail de développement de la communauté.

Pour mettre une initiative de développement communautaire ou un projet sur ses rails, nous vous recommandons de commencer par déterminer ce qui est nécessaire ou voulu et qui peut diriger ou appuyer le travail de développement. Faites de cette tâche votre point de départ. Mettez sur pied le noyau d'individus engagés, concentrez vous sur la vision que vous désirez adopter et allez de l'avant en vous appuyant sur ce que votre communauté a déjà accompli.

## 2. La carapace de la tortue: La communauté, vue d'ensemble

*(traduction) « Les grands penseurs savent toujours ce qu'ils veulent accomplir, même s'ils ne savent pas exactement comment ils vont y arriver. Ils savent qu'ils ne peuvent pas atteindre un objectif qu'ils ne peuvent pas définir et ils se donnent du mal pour définir avec précision ce que le succès signifie pour eux (...)*

**- John Assaraf et Murray Smith**

Toutes les communautés autochtones en sont à différentes étapes de leur développement. Certaines ont créé leurs propres mécanismes pour aider leur communauté à progresser; de nombreuses autres ont noué des relations avec des organismes extérieurs, des ministères et des organisations pour bâtir leur communauté (logements, routes, immeubles de bureaux, administration, etc.). Les dirigeants compétents tirent profit de leur expérience et des forces de leur communauté pour la bâtir et l'améliorer. Où qu'ils en soient dans le processus de développement, ces dirigeants visionnaires tiennent toujours compte de la situation générale et consultent toujours leurs membres, en particulier leurs Aînés, avant de prendre des décisions. Ils sont aussi à l'écoute des jeunes et comprennent qu'ils font partie intégrante de l'avenir de la communauté. Ce phénomène se répète de génération en génération. Cependant, certaines communautés ont encore de la difficulté à amorcer leur développement et ne savent pas par quoi commencer. Ce guide aidera votre communauté à entamer son processus de développement ou à le poursuivre là où elle en est actuellement.

Tenir compte du « tableau d'ensemble », c'est reconnaître que chaque communauté est unique et se trouve à une étape différente de son développement. Chaque communauté peut donc passer à l'étape suivante pour devenir plus forte. De nombreuses communautés désirent continuer à croître et à se développer parce qu'il est toujours possible de s'améliorer. Nos Aînés nous rappellent d'être « tenaces » et de « ne jamais abandonner », et ils sont ouverts aux nouveaux projets de développement.

Les participants qui nous ont conseillés lors de la création du guide ont fait part de certaines caractéristiques clés d'une communauté engagée dans un processus de développement positif. Ces caractéristiques forment le « tableau d'ensemble » de notre modèle de développement communautaire autochtone :

- a) Des communautés fortes, saines et dynamiques.
- b) Un leadership solide.
- c) Les aptitudes essentielles de l'animateur.
- d) Des communautés bien organisées.
- e) Des communautés prêtes à aller de l'avant.
- f) Des communautés guidées par des valeurs fondamentales.

Chaque communauté qui désire améliorer sa situation doit tenir compte de chacune de ces caractéristiques. D'autres pourraient évidemment s'y ajouter; cependant, nous avons présenté ci-dessous les caractéristiques qui nous semblent les plus importantes.

## a) Des communautés fortes, saines et dynamiques



### *Leçon de sagesse*

*(traduction) « Nous ne pouvons pas concevoir qu'une communauté puisse devenir plus forte si elle ne peut pas profiter des talents de ses membres (...) »*

**- John McKnight**

### *Contexte*

Les communautés qui travaillent vraiment bien ensemble tirent profit des forces de leurs membres. Elles ont vraiment à cœur d'être saines, et elles sont énergiques et dynamiques dans leur quête de mieux être.

Des études visant à déterminer pourquoi certaines communautés sont énergiques et dynamiques tandis que d'autres « se meurent » ou sont « paralysées » ont révélé que les communautés énergiques et dynamiques permettent que les dons ou les talents de leurs membres soient mis à profit. Elles comprennent que les aptitudes de certaines personnes peuvent être avantageuses pour la communauté. Par contre, les communautés qui dépendent de ressources et de personnes « extérieures » sont plus faibles et souvent incapables d'aller de l'avant et de progresser. La mise à profit des aptitudes n'existe plus dans ces communautés et comme elles font appel à des « professionnels » et à d'autres personnes hors de la communauté pour obtenir des services ou résoudre leurs problèmes, les aptitudes de leurs membres sont ignorées ou sous évaluées.

Quelle conclusion pouvons-nous en tirer? Les communautés sont énergiques et dynamiques lorsque les talents, les dons et les aptitudes de leurs membres sont reconnus, mis en valeur et utilisés de façon efficace. L'énergie de leurs membres est évidente et on peut voir la lumière qui brille dans leurs yeux. Cependant, lorsque ces talents ne sont pas reconnus ou mis à profit, les communautés éprouvent des difficultés, ont un développement limité ou stagne complètement.

John Kretzmann et John McKnight, auteurs de *Building Communities from the Inside Out*, se sont interrogés toute leur vie sur les modes de développement des communautés. Suivez le lien suivant pour en apprendre davantage sur le sujet.

<http://www.northwestern.edu/ipr/publications/community/introd-building.html>

## Outils et pistes

### *Comment faire ressortir les talents au sein de la communauté*

Voici certaines façons de faire ressortir les dons, les talents ou les aptitudes dans votre communauté.

1. Pendant un rassemblement communautaire ou une rencontre en petit groupe, inscrivez les noms de chaque participant sur une feuille de papier. Remettez une feuille à chaque participant et donnez leur ensuite le temps nécessaire pour inscrire les dons, les talents et les aptitudes qu'ils perçoivent chez les autres participants. À la fin de la rencontre, remettez à chaque participant la feuille qui lui appartient. Vous serez étonné d'apprendre ce que les autres voient en vous. Conservez un relevé de ce qui a été mentionné pour chaque participant.
2. Dressez la liste des principaux leaders qui sont reconnus et respectés dans votre communauté, et inscrivez leurs noms sur une feuille de 11 po x 17 po. Collez la feuille au mur. Demandez à chaque participant d'inscrire les qualités de chaque leader. Collez leur photo sur la feuille et affichez la dans un lieu de rassemblement local. Faites preuve de créativité soit en encadrant leur photo, soit en la faisant laminer pour en prolonger la durée.
3. Organisez un cercle de partage et apportez une pierre ou un autre objet significatif pour votre communauté afin que chaque personne autour du cercle remette la pierre à son voisin à tour de rôle. La personne qui tient la pierre doit garder le silence pendant que les autres dans le cercle mentionnent au moins un de ses talents ou de ses aptitudes. Écrivez tout ce qui est dit sur chacune des personnes dans le cercle. À la fin de l'exercice, vous connaîtrez les talents et les aptitudes de chaque personne au sein du groupe.





## b) Un leadership solide

*Leçons de sagesse*

*(traduction) « Les véritables leaders donnent le ton. »*

- Phillips

*(traduction) « (...) ce sont les résultats et non les qualités qui caractérisent un leader. »*

- Drucker

*(traduction) « L'époque du loup solitaire est révolue. Reprenez vous! Que le mot « effort » ne qualifie plus votre attitude et ne fasse plus partie de votre vocabulaire. Tout ce que nous faisons maintenant doit être fait d'une manière sacrée et célébrer (...) »*

- Aînés Hopi

### *Contexte*

Les communautés qui se développent de façon efficace ont des dirigeants compétents. Qu'est ce que cela signifie? Cela ne veut pas dire que leurs leaders sont parfaits, mais qu'ils savent diriger. Ils savent qui ils servent : les membres de leur communauté. Ils se soucient avant tout du bien être et de la croissance de leur communauté et vont dans la bonne direction. Leurs nombreuses aptitudes profitent à la communauté. Ils sont visionnaires et capables d'entrevoir un avenir non perceptible à d'autres personnes. Ils ont une grande confiance dans les aptitudes de leurs membres et les font toujours valoir. Ils évitent d'écraser ou de diminuer les autres; ils ne font que l'éloge de leurs proches. Comme l'outarde en plein vol, ils donnent un élan à ceux qui se trouvent derrière eux ou à leurs côtés.

Les dirigeants compétents sont à l'écoute des membres de la communauté. Ils recueillent les opinions de leurs membres pour trouver des solutions efficaces. Ils appuient les comités et les programmes et tout ce qui est avantageux pour la communauté. Ils se consacrent entièrement aux membres de leur communauté. Ils ne sont pas juste les chefs et les membres du conseil de bande ou du conseil communautaire; ils sont aussi des grands mères, des grands pères, des mères, des pères, des enfants et de simples membres de la communauté. Là où il y a un modèle de comportement positif, il y a aussi un dirigeant compétent.

## Outils et pistes

1. *Qui sont les leaders dans votre communauté?*

---

---

---

---

2. *Quelles compétences en leadership possédez vous?*

---

---

---

3. *Que pouvez vous faire pour promouvoir le développement du leadership dans votre communauté?*

---

---

---

## c) Les aptitudes essentielles de l'animateur

### *Leçon de sagesse*

*(traduction) « L'une des aptitudes les plus importantes que nous devons acquérir au sein de nos communautés autochtones est d'être des porteurs de changement. Pour cela, il faut comprendre les processus de développement et les faciliter. »*

- Phillips

### *Contexte*

Tout au long de notre histoire, nous avons été capables de faire avancer les choses. Notre survie même en dépendait. Au moment de la chasse ou des récoltes, nous devons toujours être capables de faciliter le changement. Nous l'avons vécu. Nous l'avons senti. Il faisait partie intégrante de tout ce qui était au cœur de la communauté. Des dirigeants aux aides, des grands mères aux ravitailleurs, chacun avait un rôle à jouer pour faciliter le changement et préparer l'avenir. Nous possédons encore toutes ces aptitudes. Elles sont utilisées activement dans certaines communautés, comme le montrent clairement les communautés autochtones qui développent leurs ressources locales et bâtissent leur infrastructure. D'autres communautés peuvent seulement commencer à y avoir recours à nouveau. Quoi qu'il en soit, voici certaines aptitudes essentielles que les facilitateurs du changement doivent posséder.

- **Comprendre clairement le rôle de l'animateur** et savoir que l'animateur ne prend pas les décisions. On sait qu'une séance a été fructueuse lorsque les participants voient clairement que ce qui est affiché au mur ou sur un tableau est le fruit de leur travail et de leurs réflexions, plutôt que de ceux de l'animateur. Votre rôle d'animateur vous amène à recueillir les points de vue, les idées, les propositions et les commentaires des participants pour que tous puissent en prendre connaissance, en discuter et présenter des solutions, des orientations ou des stratégies possibles. Vous devez vérifier si l'information est consignée d'une façon ou d'une autre, c'est à dire inscrite sur un tableau, sur une diapositive, à l'ordinateur, sur des cartons de 5 po x 7 po collés au mur ou dans le procès-verbal d'une réunion.
- **De bonnes aptitudes à la communication** sont essentielles pour qu'une séance soit fructueuse. Les questions ou les messages nébuleux auront pour effet d'entraîner le groupe dans une mauvaise direction. La communication (verbale et écrite) s'applique aussi au ton de votre voix (est il rassurant ou hésitant?) et au langage corporel (avez vous confiance en vous?). Assurez vous d'utiliser un langage verbal et corporel clairs pour être bien compris par l'ensemble du groupe.

- **Les processus de compréhension** (les étapes d'une discussion productive) sont le cadre que l'animateur utilise pour diriger une discussion de groupe. On a souvent recours au cercle de partage, un outil simple et efficace, pour orienter une discussion sur un sujet d'intérêt. Chaque participant peut s'exprimer librement pendant que les autres écoutent. Il s'agit d'un processus. On peut utiliser plusieurs autres processus pour animer une discussion en groupe; il existe par exemple des outils de résolution de problèmes, comme le cercle des solutions ou l'outil de planification axée sur la personne PATH (Planning Alternative Tomorrow's with Hope). Ces outils sont décrits de façon détaillée dans la partie « La patte arrière gauche » (planifier le changement).
- **Les techniques de présentation** font partie de la communication, mais se rapportent davantage à l'apparence physique. Des recherches ont révélé qu'une tenue appropriée a un effet important sur la perception d'une personne et sur sa crédibilité. Une tenue professionnelle et soignée rassure les participants; ils vous acceptent et vous écoutent attentivement. Exprimez vous avec assurance et d'une voix claire. Le ton de votre voix montre aussi que vous êtes ouvert, à l'écoute, favorable à la discussion et que vous dirigez le déroulement de la réunion ou de l'atelier.
- **Une grande capacité d'écoute** (l'écoute est tout aussi importante que la parole). L'animateur doit non seulement écouter les participants, mais aussi sentir la dynamique qui s'établit au sein du groupe et l'énergie qu'il dégage. Est-elle positive ou négative? Est-il difficile de le savoir? Le groupe est-il silencieux? L'animateur doit capter tous les signes que lui envoient les participants parce qu'ils sont toujours révélateurs. Si le groupe est silencieux, c'est qu'il y a une raison. Trouvez ce que pensent les participants en les écoutant et reconnaissez leurs propos en les répétant. Surtout, soyez à l'écoute de ce qu'ils pensent vraiment et laissez les s'exprimer librement.
- **Ne pas chercher à s'imposer** est la meilleure façon d'amener le groupe à s'exprimer librement. Si vous cherchez à faire preuve de votre grande intelligence, vous n'irez nulle part. Oubliez votre égo. Il ne vous sera d'aucune utilité, car ce n'est pas vous qui compte, c'est le groupe et son orientation. L'humilité face à l'adversité ou à la négativité désarme toujours les plus récalcitrants. Autrement dit, lorsque des membres du groupe vous affrontent ou remettent vos propos en question, il est inutile de leur répondre de façon négative. Vous devez leur parler avec calme et assurance plutôt que de chercher à vous défendre.
- **Une volonté d'inclure tous les participants** dans la discussion. Il s'agit ici de tous les participants et non de certains en particulier. Qu'il s'agisse du plus jeune membre du groupe ou de l'Aîné le plus âgé, chacun doit sentir qu'il peut s'exprimer librement. L'inclusion n'est pas simplement une idée, c'est une façon d'agir. C'est un don de savoir intégrer des personnes à un processus et à la solution. Porter un jugement sur ce que dit une personne (verbalement ou non) provoquera le silence des autres. Ayez en tout temps une attitude ouverte et n'excluez personne. Si vous devez faire connaître votre désaccord, limitez vous à un désaccord avec le processus; évitez de dire que vous n'êtes pas d'accord avec les idées ou les commentaires des participants.
- **La capacité de rester neutre** et de ne jamais « prendre parti » est une autre caractéristique d'un animateur efficace. Elle montre que vous êtes objectif et ne laissez pas vos émotions entrer en jeu. Votre opinion sur le sujet n'est pas pertinente. Si vous voulez diriger un groupe, vous devez mettre votre opinion de côté. Si vous animez une réunion et croyez devoir faire connaître votre opinion sur un sujet particulier, attendez plus tard. Parlez-en aux leaders ou aux organisateurs et attendez que la discussion soit terminée.
- **Savoir quand poser les bonnes questions** est une qualité clé pour l'animation d'une rencontre. Imaginez l'époque où tous se rassemblaient devant le feu du conseil. Les bons leaders posaient les bonnes questions et « animaient » la discussion sur ce qui devait être fait par la suite. S'ils n'avaient pas été efficaces et avaient posé toutes les mauvaises questions, pour en tirer profit éventuellement, les autres ne les auraient sans doute pas suivis. Les bons leaders posaient toujours les bonnes questions. Elles portaient en général sur ce qui était le mieux à long terme pour la communauté et sur ce qui était nécessaire pour assurer le bien-être de tous ses membres (voir Comment créer une question clé dans la partie « La patte arrière gauche – planifier le changement »).

- ***Chercher à comprendre*** ce qui est communiqué est ce qui fait un bon animateur. Un animateur perspicace cherche constamment à comprendre vraiment les idées et les commentaires pour que le groupe, plutôt que lui, en tire profit. Il peut comprendre ce qu'une personne tente réellement de dire, mais les autres participants peuvent sembler ne pas comprendre ou être perplexes. Il demande alors aux participants de « préciser davantage » ou « d'expliquer ce que tels mots signifient ». Il ne s'agit pas de les harceler en leur demandant ce qu'ils veulent dire après chaque phrase. L'animateur doit seulement vérifier si tous les participants ont bien compris ce qui a été dit.
- ***La capacité de regrouper l'information*** ou de la résumer est une aptitude spéciale d'un animateur. Elle signifie aussi aider un groupe à structurer l'information ou les données. Lorsque les participants d'un groupe ont formulé certaines idées, l'animateur doit aider au regroupement des idées par thèmes ou par courants de pensée. Cette aptitude ne s'acquiert pas du jour au lendemain. La meilleure façon d'y parvenir est de suivre un cours d'animation de groupe. Cependant, si vous y parvenez naturellement, lancez vous!

Il ne s'agit là que de quelques unes des aptitudes essentielles d'un animateur. Il en existe beaucoup d'autres. Vous devriez maintenant savoir quoi faire pour engager des groupes dans des discussions. L'un des éléments clés dont vous devez vous rappeler lorsque vous animez des ateliers, des processus de planification ou des exercices de résolution de problèmes, c'est que vous n'êtes pas en train d'enseigner. Enseigner, c'est s'adresser à quelqu'un, tandis qu'animer, c'est s'engager dans un processus où la communication a lieu entre vous et le groupe.

Rappelez vous que vous animez une discussion pour trouver des solutions possibles fondées sur les commentaires et le consensus d'un groupe, que ce soit au sujet d'un programme, d'un comité, d'une équipe, d'un chef et d'un conseil de bande ou du conseil communautaire. Faites parler les participants et favorisez une véritable communication. C'est votre rôle.

## Outils et pistes

1. *Décrivez vos aptitudes en matière d'animation.*

---



---



---



---



---

2. Comment pourriez-vous parfaire vos aptitudes dans ce domaine?

Par exemple, suivre un cours sur l'art de parler en public ou un cours de perfectionnement personnel.

Autres façons :

## d) Des communautés bien organisées

*Leçon de sagesse*

*(traduction) « Une communauté bien organisée reflète l'esprit de cette communauté. Si vous êtes bien organisé, vous agirez de la même façon, en vous sentant vraiment responsable du bien être de votre communauté. »*

*Contexte*

À l'époque de nos ancêtres, il était essentiel d'être méthodique pour aller de l'avant et assurer la survie de la communauté. Qu'il s'agissait de passer du campement d'été au campement d'hiver, de partir à la chasse, de bâtir une longue maison ou d'établir des structures communautaires, les leaders communautaires (hommes et femmes) devaient être méthodiques. Aujourd'hui, le fait d'évoquer « l'heure à l'indienne » suscite des moqueries. « Nous devons nous trouver à l'heure à l'indienne » entend on. Cependant, selon les Aînés, cette notion « d'heure à l'indienne » n'existe pas. EN FAIT, à cette époque, on respectait le temps d'autrui. C'est pourquoi dans de nombreuses communautés, lorsqu'une rencontre doit avoir lieu, on voit d'abord arriver les Aînés, qui attendent le début de la rencontre. Leur concept du temps incorporait un souci réel de respecter les autres, ils savaient que lorsqu'une rencontre devait avoir lieu, elle avait pour but de développer ou d'aider la communauté. Dans certaines communautés, il devient maintenant complètement inacceptable d'arriver en retard aux rencontres prévues. Cela n'a rien à voir avec les façons de faire des « Blancs ». Il faut simplement structurer la communauté de même que ses activités et ses affaires.

Les communautés progressistes sont bien organisées. C'est la seule façon d'y arriver. Elles ne trouvent pas d'excuse ou ne blâment pas les autres pour expliquer le non fonctionnement de leurs systèmes. Elles contrôlent tout avec le plus grand soin et se soucient du bien être de leurs membres.

Un animateur a posé la question suivante aux membres d'un groupe : « Qui peut faire un meilleur hamburger que McDonald? » Tous les membres du groupe ont levé la main. L'animateur leur a ensuite demandé : « Qui peut créer un meilleur système que celui de McDonald? ». Cette fois, personne n'a levé la main. Pourquoi? Parce que McDonald a créé un système qui est reconnu à l'échelle mondiale. Tim Horton fait peut être maintenant concurrence à McDonald, mais il reste que nous avons besoin de systèmes efficaces pour assurer le bon fonctionnement de notre communauté. Qu'il s'agisse de gouvernance, de financement, de programmes, de systèmes de traitement des eaux usées, tout doit être bien structuré. Qu'il y ait 50 ou 5 000 habitants dans votre communauté, elle doit être dotée de systèmes efficaces. C'est ce qui lui faut pour qu'elle soit reconnue comme une communauté « bien organisée ».

## Outils et pistes

1. Dans votre communauté, quels systèmes ou mécanismes sont très efficaces?

---

---

---

2. Quels systèmes ou mécanismes devraient être améliorés?

---

---

---

3. Comment pourriez-vous améliorer le fonctionnement de votre communauté?

---

---

---

## e) Une communauté prête à aller de l'avant

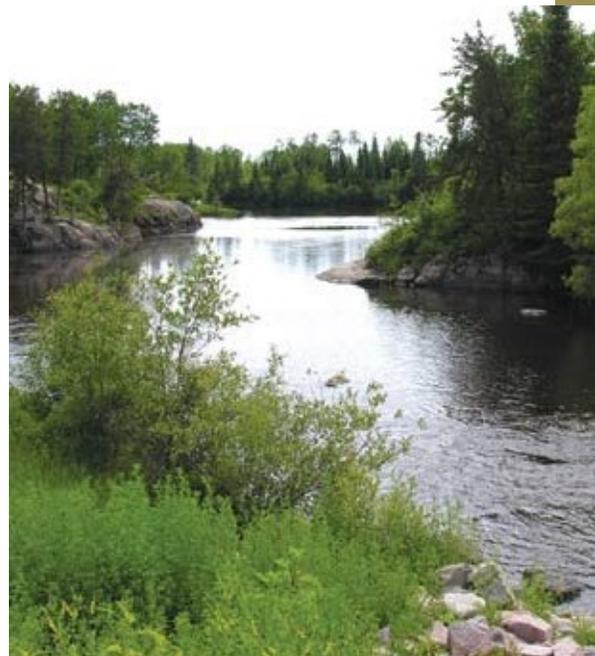
### *Leçons de sagesse*

*(traduction) « Il est bon de parler de ses objectifs. Il est encore mieux d'aller plus loin et de les atteindre! »*

*« Recherchez le leader dans votre communauté (...) oui, recherchez en particulier le leader qui est en vous. »*

### *Contexte*

Les communautés dynamiques sont prêtes à aller de l'avant pour atteindre leurs objectifs. Elles sont proactives plutôt que passives. Qu'est-ce que cela signifie? Être passif, c'est attendre qu'une crise se produise avant de passer à l'action. Être proactif, c'est prendre des mesures pour éviter qu'une crise se produise. Cela ne signifie pas que les communautés proactives ne vivront pas de crises, mais qu'elles seront prêtes à y faire face et s'emploieront à résoudre le problème.



## Outils et pistes

1. *Votre communauté est elle prête à aller de l'avant et à progresser de façon efficace? Utilisez une échelle allant de 1 à 10, où 1 indique qu'elle n'est pas prête, et 10, qu'elle est vraiment prête.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Déterminez la note moyenne de votre groupe en additionnant les notes attribuées par chaque participant et en divisant le total par le nombre de participants au sein du groupe. Par exemple, 10 personnes ont attribué les cotes suivantes : 4, 7, 8, 5, 6, 7, 7, 3, 8, 9. Le total donne 64, divisé par 10 = 6.4 – c'est la note moyenne).

2. *Pourquoi votre communauté est elle prête à aller de l'avant?*

---

---

---

3. *Pourquoi stagne t elle et est elle incapable d'aller de l'avant?*

---

---

## f) Une communauté inspirée par des valeurs fondamentales



### *Leçon de sagesse*

*(traduction) « Autrefois, les gens s'entraidaient (...) ils s'appuyaient et s'encourageaient les uns les autres, jamais le contraire... »*

*- Aîné*

### *Contexte*

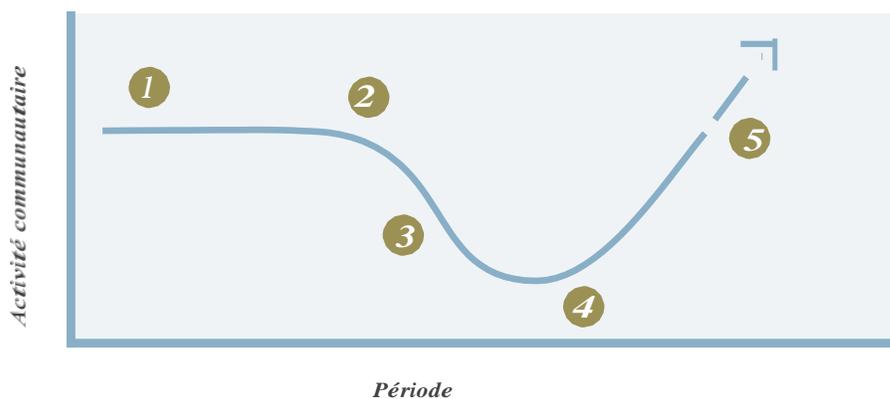
Les communautés dynamiques sont guidées par des principes fondamentaux et des valeurs qui reposent sur les forces de la communauté. Elles reconnaissent que la diversité est une bonne chose. Elles sont ouvertes aux divergences d'opinions et aux idées variées, car elles stimulent l'esprit créateur au sein de la communauté.

Voici d'autres valeurs et modes de vie qui guident les communautés dynamiques.

- Les leaders aspirent à servir la communauté plutôt que leurs propres intérêts.
- La culture locale ainsi que les valeurs, les enseignements et la sagesse traditionnels sont honorés et respectés.
- La spiritualité et les modes de vie différents (pratique de diverses religions) font l'objet d'un grand respect.
- La communication est ouverte, personne n'est exclu.
- La transparence et la responsabilisation sont des obligations assurées de façon rigoureuse.
- On favorise le partage des talents et des aptitudes individuels.

- Les relations fructueuses reposent sur une grande confiance.
- On a constamment recours à des politiques et à des pratiques administratives justes.
- La dignité de chaque personne est respectée.

Les communautés autochtones ont toujours adhéré à des valeurs et à des principes rigoureux. Alors, pourquoi sont elles touchées par un si grand nombre de problèmes sociaux partout au Canada? La situation est la même partout au pays, comme l'a constaté la Commission royale sur les peuples autochtones. De nombreuses autres études ont porté sur ce que notre peuple a vécu. Nous n'avons évidemment pas besoin d'études pour savoir que cette situation reflète bien la réalité : nous le savons parce que nous vivons cette réalité. Elle est la même partout, dans chaque communauté autochtone au Canada et dans les communautés indigènes des autres pays et des autres continents. À une certaine époque, nos communautés étaient prospères et affichaient une grande stabilité dans l'ensemble du territoire. Au fil du temps et après nos contacts avec les Européens, la situation a commencé à changer; les Européens sont devenus plus nombreux et le cours des événements a changé. Nous avons commencé à subir plusieurs pertes : perte de nos terres, de notre culture, de notre langue, de notre estime de soi, de nos objectifs, de notre spiritualité, etc. Ce phénomène a duré des centaines d'années, à partir de nos premiers contacts avec les Européens jusqu'au début des années 50. Nos communautés en sont depuis à différentes étapes de leur redressement. Le graphique suivant donne un aperçu général des événements qui se sont produits à différentes époques au sein de chaque communauté à l'échelle du pays.



### *Événements historiques qui ont marqué les communautés*

Dans le graphique, on constate qu'une tendance générale s'est manifestée dans la plupart des communautés autochtones, tout au long de leur histoire. Elles ont vécu, chacune à différentes époques, un processus caractérisé d'abord par l'épanouissement et la stabilité, puis par une période de déclin et par le début d'une vigueur nouvelle.

1. **Des communautés saines, fortes et dynamiques** – Les communautés autochtones avaient un mode de vie traditionnel avant leurs premiers contacts significatifs avec des étrangers (médecines traditionnelles, interaction avec la nature, piégeage, pêche, cultures ou chasse au gibier, etc.). Les sociétés autochtones vivaient dans l'équilibre et l'harmonie.
2. **Contacts** – Chaque communauté autochtone a graduellement établi des contacts avec des étrangers (pionniers, explorateurs, missionnaires, commerçants européens) qui ont favorisé des rapports et des échanges culturels réciproques. Au début, les Européens et les Autochtones se respectaient mutuellement et avaient de bonnes relations. La situation s'est détériorée par la suite.
3. **Déclin et pertes** – Cette période a été marquée par un déclin graduel et parfois rapide de la communauté. Les maladies et les pertes (culture, langue, terres, spiritualité, structures familiales) ont détruit tout le mode de vie de la communauté. Ce phénomène s'est déroulé sur une période de 50 à 100 ans et, dans certaines communautés, sur plusieurs centaines d'années. Il peut s'être poursuivi jusqu'à ce que la communauté s'effondre complètement ou « touche le fond ».

- 4 **Le fond** – Certaines communautés ont « touché le fond » et en ont eu assez de la destruction et de la négativité. La décimation et la destruction n'avaient pas entièrement pris fin, mais les dirigeants ont décidé ou tenté d'améliorer la situation. C'est à ce moment qu'un processus de développement s'est enclenché.
- 5 **Élan et vigueur nouvelle** – Au fur et à mesure que les communautés comprennent que le processus de guérison est essentiel à leur survie, les individus commencent lentement à revenir aux principes et aux valeurs de leurs ancêtres. Elles développent leur infrastructure (logement, routes, bureaux, écoles, centres récréatifs, etc.) et s'engagent dans un avenir meilleur. C'est ce qui se produit à des rythmes différents dans chaque communauté à l'échelle du pays. Les communautés peuvent devenir plus fortes, même si leurs défis sont nombreux et constants. Elles peuvent devenir plus confiantes, revenir à leurs croyances et vivre davantage en harmonie. Les anciennes habitudes peuvent s'estomper et être délaissées.

Il y a lieu de se réjouir du retour à l'équilibre auquel on assiste maintenant dans toutes les communautés autochtones. Chaque communauté se développe à un rythme différent; certaines se développent plus rapidement que d'autres, mais toutes progressent. Nous ne reviendrons évidemment jamais à tout ce qui a fait notre passé parce que nous sommes allés de l'avant et avons adopté de nouveaux processus utiles, comme de nouveaux outils, de nouvelles techniques, une éducation, des logements, etc. Nous revenons aussi aux principes et aux valeurs qui ont autrefois guidé tous les aspects de notre vie. C'est en ce sens qu'un retour en arrière est effectué. Il ne s'agit pas de régresser au point où les choses se détériorent, mais de regagner la fierté et l'indépendance dont nous faisons preuve habituellement dans nos rapports avec les autres communautés et organisations. C'est ce que les Aînés veulent dire lorsqu'ils parlent de la nécessité de revenir en arrière.

## Outils et pistes

1. Nommez les principales valeurs qui guident votre communauté.

---



---



---

2. Qu'est ce qui fait la renommée de votre communauté, p. ex. son hospitalité, ses dirigeants compétents, ses artistes, ses programmes de loisirs, ses festivals, son développement communautaire, etc.?

---



---



---

3. Si vous deviez changer un aspect au sein de votre communauté, quel serait cet aspect?

---



---



---

### 3. La patte avant droite: Examiner la communauté et déterminer où elle en est

#### a) L'histoire de la communauté

##### *Leçons de sagesse*

*(traduction) « Il est important de connaître l'histoire de notre communauté, de reconnaître les effets de la colonisation et des pensionnats, mais il faut être prêt à aller de l'avant – autrement, ces éléments deviennent des obstacles... »*

*(traduction) « Lorsque nous commençons à comprendre notre histoire, c'est là que je vois le changement se produire. »*

- Aîné

##### *Contexte*

Les citations ci-dessus sont très importantes pour deux raisons. Tout d'abord, il est important de connaître l'histoire de notre communauté; une fois que ce passé est reconnu, nous sommes mieux placés pour savoir ce que nous voulons réaliser à l'avenir. Ensuite, nous devons absolument cesser d'être habités par le souvenir des expériences négatives pour ne pas commencer à tourner en rond en cherchant quelqu'un à blâmer.

Le fait de garder en mémoire les éléments très positifs de notre histoire peut nous aider à prendre la bonne direction. Nous devons aussi tirer des leçons de nos erreurs; nous éviterons ainsi de les répéter. Certaines communautés ont recueilli des photographies d'époque situant le contexte de leur histoire pour en faire des affiches. D'autres communautés ont transposé leur histoire dans de courts récits, elles ont écrit des livres ou réalisé des vidéos. La façon dont votre communauté entend célébrer son histoire vous revient, mais l'exercice peut aussi ouvrir la voie à la création d'une vision pour l'avenir.



Voici quelques exemples d'activités pouvant vous aider à rappeler le passé.

## Outils et pistes

### *Raconter l'histoire en images*

1. **Pour raconter une histoire en images**, vous pouvez commencer par des photographies de votre propre famille et des photographies qui relatent une anecdote. Faites un collage de ces photographies sur une grande affiche ou un tableau-papier, ajoutez de brèves légendes pour situer le contexte. Par exemple, si vous trouvez une photographie d'une enfant emmaillotée selon la tradition – votre légende pourrait se lire ainsi :

« *Ma cousine Rachel dans un porte-bébé fait à la main* »

2. **Organisez un concours** à l'école et demandez aux enfants de raconter une histoire en images au moyen d'anciennes photographies familiales. Servez-vous de toutes ces photographies pour en faire une affiche relatant l'histoire de la communauté et affichez-la dans un lieu de rassemblement.
3. **Dessinez votre histoire**. Demandez l'aide d'une personne douée en dessin ou d'un artiste local. Rappelez-vous que cette activité ne nécessite pas de longs récits, mais plutôt des « instantanés » du passé. Demandez à votre groupe de décrire par un mot ou deux des images du passé. Voici un exemple : « nous vivions dans la longue maison. » L'artiste peut alors dessiner la longue maison et passer à une autre idée. Rendez l'activité amusante. Voici quelques idées pour vous aider à préparer cette activité :

- Trouvez un endroit – le centre communautaire ou le centre de la bande, l'école, le centre de santé ou un autre endroit public.
- Demandez à vos collègues, à vos amis ou à des membres de la famille de vous aider à identifier des personnes qui connaissent bien le passé de votre communauté.
- Réunissez les articles suivants : marqueurs, feuilles à tableau-papier et possiblement une caméra numérique pour photographier les dessins.
- Fixez une date et invitez les personnes désignées. Prévoyez de la nourriture, c'est toujours apprécié.
- Pour commencer, collez quelques feuilles du tableau-papier vierges sur le mur.
- Expliquez l'objet de l'exercice (voir ci-dessus).
- Commencez par quelques questions de base et faites appel à votre créativité pour illustrer toutes les idées sur les feuilles. Prenez tout le papier dont vous avez besoin.
- Vous pouvez commencer par quelques questions de base, notamment :
  - Quelle était la caractéristique la plus importante de votre communauté? Par exemple, la famille, le tipi, la chasse, etc.
    - S'agissait-il d'une société matriarcale (dirigée par les femmes) ou patriarcale (par les hommes)?
    - Comment choisissions-nous nos chefs? (succession ou élection?)
    - Comment votre communauté était-elle organisée (clans, familles, tribus)?
    - Que nous a-t-on raconté sur la création, nos demeures, le transport, la chasse, la façon de prendre soin de nos bébés et de nos enfants?
    - Vous pouvez aussi poser vos propres questions pour susciter des idées.
- Présentez l'affiche au groupe et étalez-la fièrement dans un endroit public. Vous pouvez laminer l'affiche ou la photographier dans le cadre de votre démarche.

4. Comme autre activité, servez-vous de cette **question clé pour organiser un atelier d'analyse historique** :

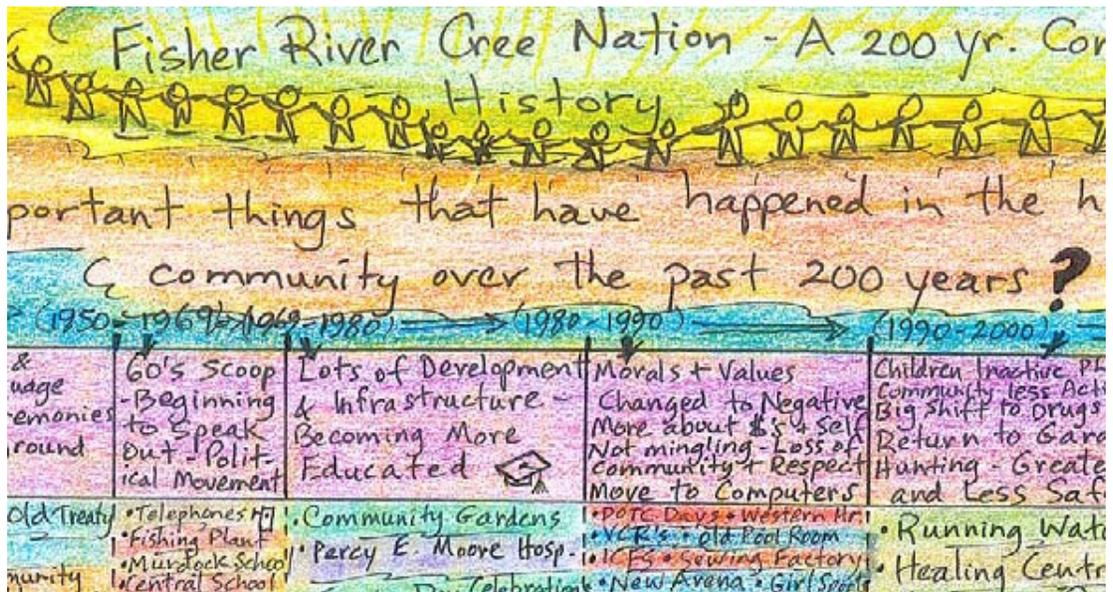
« *Quels sont tous les moments, souvenirs et événements importants qui ont façonné notre communauté au cours des 200 dernières années?* »

Votre question peut aussi porter sur une plus courte période – 50 ans, 100 ans, etc. Cet exercice est très efficace, car une fois que les gens peuvent visualiser le passé, vous pouvez passer à la deuxième étape en posant au groupe la question suivante, « Où se sont produits les principaux changements marquants dans notre histoire? » Notez-les. La période de temps entre chacun de ces changements peut donner lieu à un titre les évoquant – comme le chapitre d'un ouvrage. Les tendances enregistrées au fil du temps dans l'histoire de votre communauté peuvent être très révélatrices pour expliquer pourquoi elle est là où elle se trouve aujourd'hui. L'un de vos artistes locaux peut faire une nouvelle représentation graphique de votre histoire sous la forme d'un document en couleurs de la taille d'un napperon et l'exposer ou le remettre aux membres de la communauté.

5. **Élaborez un plan de guérison du passé pour embrasser l'avenir.**

**Répondez à cette question clé avec votre groupe :**

Quels gestes pouvons-nous poser dans notre communauté à l'appui du processus de guérison?



L'illustration démontre comment une communauté a capturée son histoire. Vos artistes locaux peuvent faire quelque chose de semblable. (Avec la permission de Fisher River Cree Nation Education Authority - © 2009) Pour l'image complète, voir <http://www.littleblackbear.ca/dl/fisherrivercreenation.jpg>

## b) Cerner nos dons, nos forces et nos possibilités

*Leçon de sagesse*

*(traduction) « Les communautés peuvent commencer par amorcer un changement... et par adopter une approche axée sur l'accroissement des ressources et tirant parti des ressources de la communauté. »*

### - Participant

*Contexte*

Bien, comment cernons-nous ces dons, ces forces et ces possibilités? Il est possible que d'autres expressions aient été utilisées, comme « la communauté doit être évaluée » ou encore « évaluation collaborative de la communauté ». Certains de ces projets d'évaluation peuvent être assez longs, coûteux et voraces en temps. Souvent, ces processus d'évaluation visent la recherche de « lacunes » ou d'éléments manquants ou insuffisants. Plus souvent qu'autrement, les membres de la communauté savent déjà ce dont ils ont besoin et ils en parlent depuis un certain temps.

Nous entendons des membres de notre communauté parler dans nos maisons, lors de réunions et de rassemblements. Nous entendons des gens de la communauté tenir des propos de ce genre : « si seulement nous avions ceci ou cela » ou « nous avons réellement besoin de ceci ou de cela ». Il est possible que votre communauté ait déjà procédé à une évaluation officielle de ses besoins ou décidé de ne pas commencer par dresser une liste de ses insuffisances. Grâce aux outils indiqués dans cette section, vous pouvez adopter une approche différente et cerner les dons, les forces et les possibilités de croissance d'un point de vue plus positif. Parfois, la découverte de ces forces est exactement ce dont vous avez besoin pour paver la voie à la création d'un avenir meilleur pour votre communauté!

Il n'y a pas qu'une seule définition de ce qui est considéré comme un don ou une force. Ils sont définis comme tels par votre communauté. Un don peut simplement être la capacité d'un membre de votre communauté de parler en public ou de rédiger des propositions; il peut aussi s'agir d'une ressource comme un programme de développement de la petite enfance. L'organisation de l'une des activités ci-après peut vous aider à définir et à cerner ces dons ou ces forces et à savoir où ils se trouvent. Les possibilités peuvent être infinies, mais elles doivent aussi être réalistes.

Si votre communauté souhaite une évaluation plus approfondie de ses besoins, consultez la fin de ce guide pour trouver des liens vers des renseignements très intéressants à ce sujet. Un excellent premier pas en ce sens consiste à rester à l'écoute de la communauté, mais d'autres outils peuvent aussi vous aider à procéder à une évaluation plus officielle. Si vous voulez réellement commencer par une approche axée sur les forces, choisissez une activité figurant dans la section « Outils et pistes ».

## Outils et pistes

### *Exercice sur les forces et les possibilités dans la communauté*

Vous pouvez faire appel à plusieurs techniques pour recueillir des renseignements sur les forces, les dons et les possibilités dans votre communauté; en voici quelques exemples parmi d'autres.

#### *Buts*

- Apprendre à connaître les dons, les actifs et les possibilités de croissance dans votre communauté.
- Faire part à d'autres d'une évaluation de ces forces lorsque vous savez ce qu'il en est.
- Évaluer ce dont vous avez besoin pour réaliser les buts de votre communauté.

*Animateur recommandé* : Oui.

*Temps requis* : Une à deux heures.

*Nombre maximum de participants recommandé pour former des groupes efficaces* : 20.

*Outils essentiels* : Marqueurs à pointe de feutre, feuilles de papier ou fiches, tableau-papier, papier pour affiche ou tableau blanc.

#### *Marche à suivre*

1. Organisez un rassemblement des membres de la communauté qui connaissent ses ressources ou simplement des membres que vous voulez mobiliser dans le processus de changement – adolescents, jeunes familles, Aînés, intervenants dans les centres de santé, personnel de la bande, etc. Vous pouvez coordonner cette activité avec un autre événement organisé dans la communauté.

2. Commencez par expliquer le but de l'activité « *Cerner les forces de notre communauté* » et faites référence à la section du « Contexte » de ce module. Expliquez également comment cette activité peut s'insérer dans l'objectif global de renforcer votre communauté et de la préparer à évoluer positivement – et dites que c'est seulement une activité parmi une série d'exercices d'orientation positive.
3. Prenez cinq minutes et demandez à chaque participant de dresser une liste des dix plus importantes *forces* de votre communauté selon lui. Demandez aux participants d'inscrire une idée par feuille ou fiche (format 5 po x 7 po). Si nécessaire, jumelez les personnes qui ne savent ni lire ni écrire en français avec une personne qui en est capable (ou demandez-leur seulement d'indiquer les forces relevées de vive voix lorsque les participants se regroupent). Mettez l'accent sur le fait que ces forces peuvent être propres à des personnes qu'ils peuvent connaître ou encore être des programmes ou des ressources dans la communauté (p. ex. « notre langue » ou « notre culture »). Encouragez la participation, en particulier des personnes timides qui ont peur de vous parler de leurs propres forces! Les fiches sont très efficaces parce qu'elles permettent aux participants qui ne veulent pas parler de leurs forces de les inscrire de façon anonyme sur une fiche à remettre à l'animateur.
4. Regroupez ensuite les participants et demandez à chacun de lire sa liste des dix principales forces ou ressources. Pendant ce temps, vous (ou l'animateur) pouvez les inscrire sur le tableau blanc ou le tableau-papier de sorte que chacun puisse en prendre connaissance. Ne réinscrivez pas les mêmes forces ou ressources, mais cochez celles qui sont exactement les mêmes. Si la force ou la ressource est sensiblement la même, mais qu'elle est citée différemment, conservez la fiche pour éviter de rejeter l'idée d'une autre personne.
5. Lorsque toutes les forces, et les mêmes idées, ont été inscrites, répétez l'exercice – ou demandez simplement à l'ensemble du groupe de faire part de ses idées jusqu'à ce que toutes les idées aient été exposées. Vous pourriez être agréablement surpris d'apprendre à quel point votre communauté est énergique!
6. Répétez cet exercice pour les *possibilités*. Demandez au groupe de dresser une liste de dix réponses à la question suivante : « Où avons-nous la plus grande possibilité de voir notre communauté évoluer de façon positive? » ou « Où sont nos possibilités de croissance? » Expliquez qu'il s'agit de tous les aspects que peut changer votre communauté et des aspects pour lesquels vous pourriez avoir besoin d'aide. Rappelez au groupe d'exposer ses idées en quelques mots (p. ex. la possibilité « d'enseigner notre langue à nos jeunes », « améliorer la fréquentation scolaire », « assainir le terrain de décharge de notre communauté », « nettoyer nos cours » ou « créer plus d'emplois », etc.).
7. Dressez une liste, ou demandez à l'animateur de faire une simple représentation graphique des dix principales réponses à l'aide d'un code de couleurs, mais énumérez toutes les idées! Complétez cette activité en réalisant deux affiches pour le groupe, une pour les « forces » et l'autre pour les « possibilités », inscrivez la date et affichez-les dans un endroit visible. Réalisez des affiches en plus petit format pour vos dossiers ou transposez-les dans un document Word.
8. Répétez cet exercice avec un maximum de groupes et de participants – rappelez-vous que le but est de susciter la collaboration du maximum de membres de la communauté.

## c) Découvrir le fonctionnement des rouages communautaires

### *Leçon de sagesse*

*(traduction) « Pour que les communautés puissent aller de l'avant, nous devons comprendre comment les choses fonctionnent, de même que les rouages du gouvernement.*

*Si nous comprenons mieux comment les choses fonctionnent et les rouages du gouvernement, nous pourrions tirer parti de cette information. »*

*(traduction) « Nous devons passer par des processus de changement, par exemple celui du conseil de bande. Nous avons constaté que certains membres du conseil se comportent en dictateurs une fois élus. Ce devrait être le contraire. Ce serait à nous de leur dire ce qu'ils doivent faire. Si nous voulons disposer d'une autonomie gouvernementale, ce système va devoir changer. »*

- Aîné

### *Contexte*

Savoir comment les choses fonctionnent actuellement et sont interreliées tant au niveau local qu'aux autres niveaux peut être tout aussi important que de connaître les forces, les ressources, les actifs et les possibilités de votre propre communauté. Il ne s'agit pas de s'attarder sur les relations à ce point, mais bien de mieux comprendre la communauté et les « processus » qui ont un effet négatif sur votre communauté et d'explorer des possibilités d'amélioration. Vous devez possiblement vous informer d'abord, découvrir comment le financement est attribué, comprendre comment les programmes sont élaborés et fonctionnent ou juste connaître les rouages des gouvernements. (Nota : Les fonctionnaires à Ottawa ont la possibilité de suivre un cours intitulé « Ottawa et ses rouages ». Faites des recherches à ce sujet et vérifiez si ce programme peut être adapté aux communautés autochtones.) Vous pouvez aussi décider d'acquérir une expérience d'apprentissage auprès des membres de votre communauté. Il y a plusieurs moyens de procéder : organiser des exposés; animer des discussions ou des ateliers qui font appel à la connaissance collective de quelques personnes clés dans votre communauté; inviter des organismes ou organisations clés ou des représentants gouvernementaux à un atelier sur la communication de l'information. Peu importe ce que vous décidez, voici quelques conseils simples.

Un très bon élément d'information à connaître est le fonctionnement d'un entente de contribution, au niveau de la communauté, au niveau de la région et au niveau national. Si vous organisez un atelier sur les programmes et les services, ce point pourrait être abordé, en particulier si les participants sont chargés des programmes et des services dans votre communauté.

## Outils et pistes

### *Atelier de sensibilisation dans la communauté*

#### *Buts*

- Apprendre à connaître les programmes et les processus dans votre communauté.
- Apprendre à connaître le mode de financement et l'interaction des programmes et des services.
- Réfléchir aux possibilités d'établir des liens, d'améliorer les processus ou de trouver des moyens de réaliser vos buts et en tirer parti.

#### *Marche à suivre*

*Animateur requis* : Oui.

*Temps requis* : Une à deux heures.

1. Organisez une réunion et invitez des travailleurs de la communauté, de concert avec des représentants du gouvernement, à présenter leurs programmes ou services. Les sujets proposés comprennent : a) une description d'un programme ou de services, b) les buts et objectifs des programmes ou services, c) les principales activités, d) les sources de financement et e) les liens communs de la communauté tant internes qu'externes.
2. Prévoyez une période de questions après les exposés.
3. Demandez aux orateurs de vous remettre leurs documents à l'avance pour pouvoir dresser un petit questionnaire amusant auquel les participants devront répondre à la fin des exposés.
4. Demandez aux participants de remplir un questionnaire sur l'information obtenue au cours de l'exposé et faites tirer un prix de présence à la fin!
5. Si vous ne disposez pas des ressources nécessaires, tirez avantage d'une réunion déjà organisée dans votre communauté pour cette activité.
6. Invitez un représentant du gouvernement ou un membre de la communauté qui est au courant du mode de financement et de prestation des programmes et des services au niveau régional. Des informations sur le mode de fonctionnement d'un accord de contribution se trouvent dans les sites Web suivants : <http://www.hc-sc.gc.ca/fniah-spnia/finance/agree-accord/index-fra.php> et [http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/\\_contribution/agreement\\_accord/index-fra.php](http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/_contribution/agreement_accord/index-fra.php).
7. Les entreprises utilisent fréquemment Internet pour comprendre le fonctionnement d'un système, mais cet outil peut aussi être utile pour comprendre le fonctionnement d'autres processus. Il vous aide à schématiser les activités qui définissent précisément que fait une organisation ou une entité, les personnes responsables, la norme à respecter pour mener un processus à bonne fin et la façon d'améliorer l'efficacité d'un service. Il faut souvent faire appel à un animateur chevronné pour cette activité, mais elle peut aussi se limiter aux quelques étapes indiquées ci-après.

#### *Exercice de schématisation d'un processus*

*Animateur requis* : Oui.

*But* : Le même que pour l'atelier de sensibilisation dans la communauté.

*Temps requis* : Une à deux heures.

*Outils essentiels* : Marqueurs à pointe de feutre, feuilles de papier ou fiches, tableau-papier, papier pour affiche ou tableau blanc.

**Étape 1 :** Organiser une réunion des membres de la communauté qui connaissent les rouages communautaires.

**Étape 2 :** Déterminer le début et la fin du programme, du processus ou de l'accord de financement.

- Où le travail ou processus a-t-il commencé?
- Où le travail ou processus a-t-il pris fin? (habituellement au point de service)

**Étape 3 :** Dresser la liste des étapes ou des tâches nécessaires.

- Utilisez un mot d'action pour décrire toutes les tâches indispensables à l'exécution du travail.
- N'insérez que les tâches qui sont actuellement effectuées.
- Inscrivez chaque tâche sur une fiche carrée ou rectangulaire ou sur un papillon adhésif.

**Étape 4 :** Coordonner les étapes.

- Classez les papillons adhésifs ou les fiches de haut en bas, en ordre, du début à la fin.
- Ne dessinez pas de flèches à cette étape.

**Étape 5 :** Dessiner les symboles qui conviennent à chaque tâche, point de décision ou processus

- Commencez par les symboles de base et inscrivez la totalité des tâches, points de décision ou processus sur le symbole approprié :
- Les ovales indiquent le point de départ (intran) ou la fin (extrant) du processus.
- Les cases ou rectangles indiquent les tâches ou l'activité entreprises dans le cadre du processus.
- Les flèches indiquent l'orientation du déroulement travail.
- Les losanges indiquent les points dans le cadre du processus où des questions par oui ou non sont posées ou qu'une décision est requise. (Par exemple, le client est-il admissible aux services? Oui ou non?)
- Un parallélogramme (rectangle incliné) indique un processus qui n'est pas spécifiquement lié à une tâche (p. ex. le client est sur une liste d'attente).
- Très souvent, il n'y a qu'une flèche vers une case se rapportant à une activité, mais parfois, vous devrez dessiner une flèche vers un losange se rapportant à une décision pour indiquer que le travail s'effectue dans trois autres directions.

**Étape 6 :** Remplir le modèle.

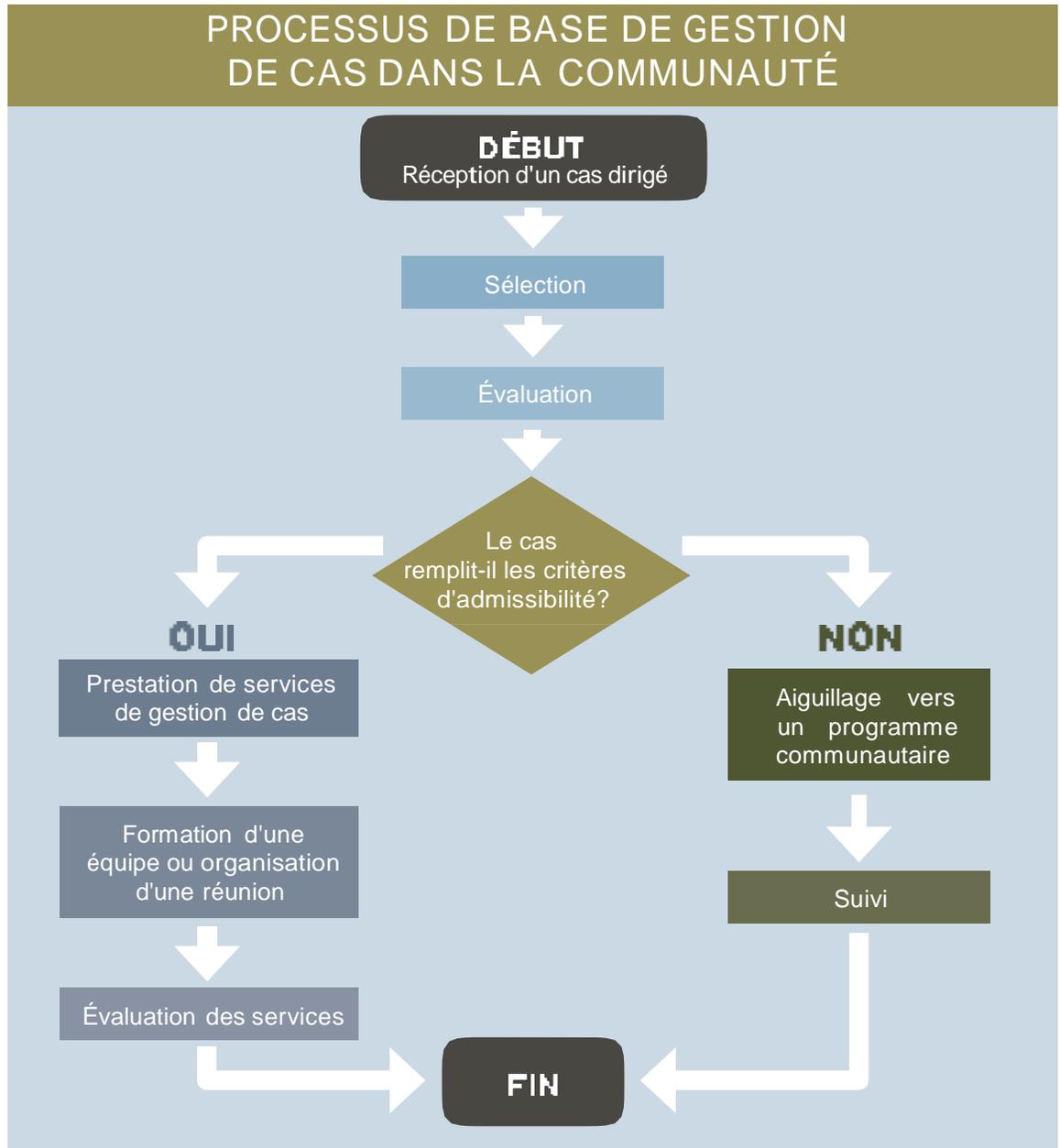
- Regroupez tous les symboles et les tâches inscrites pour indiquer l'orientation du travail.
- Classez les symboles de haut en bas.
- Dessinez des flèches entre les tâches, les décisions et les processus pour indiquer l'orientation du travail.
- Vérifiez si tout est complet et assurez-vous auprès du groupe que c'est ainsi que le travail se fait. (Inscrivez tout renseignement important pour décrire les personnes responsables, par titres, ou encore l'endroit où la tâche est exécutée.)

**Étape 7 :** Examiner le schéma.

- Demandez au groupe d'examiner le schéma.
- Demandez-lui si c'est ainsi que le travail est exécuté ou si c'est ainsi qu'il devrait être exécuté.
- Si c'est la façon dont il devrait être exécuté, déterminez à quel moment l'orientation a changé et amorcez une discussion sur la façon de revenir en arrière.

- Si c'est la façon dont le travail est exécuté, demandez au groupe s'il peut indiquer où les tâches se chevauchent et où certaines améliorations peuvent être apportées.
- Dressez une liste des recommandations d'améliorations du système, de même que des personnes qui pourraient être chargées de cette tâche.

*Nombre maximum de participants recommandé pour la formation des groupes efficaces : 20*



## d) Dresser un inventaire des ressources

### *Leçon de sagesse*

*(traduction) « Un processus nous permet de schématiser les ressources dans la communauté. Nous commençons par examiner la grande diversité de nos ressources. Cet exercice est visuel. Mais lorsqu'il prend une forme graphique, il devient un outil très utile. »*

### *Contexte*

Cette section consiste à accomplir la tâche très simple d'utiliser le dessin, des schémas ou des tableaux sur les forces de la communauté, puis vous demande d'aller plus loin en dressant un inventaire des ressources, des dons et des forces tenant compte de l'avantage potentiel de chacun. Il est possible que vous ayez initialement fait l'exercice de la section portant sur les dons et les forces, de même qu'une représentation visuelle, qui est maintenant affichée. Il ne suffit pas de savoir ce qu'ils sont, mais il est aussi important que ces personnes, ces ressources ou ces programmes soient reconnus et qu'ils fassent partie du cheminement vers un avenir meilleur. Cet exercice doit signaler toutes les possibilités quant aux ressources; toutefois, les autres pattes de la tortue visent d'autres activités qui vous aideront à réussir. Vous devez seulement donner un aperçu de tous les rôles potentiels que vous pourrez décrire plus en détail plus tard. Vous pouvez choisir de faire cet exercice après avoir exécuté l'exercice intitulé « Cerner nos dons, nos forces et nos possibilités ».

## Outils et pistes

### *Groupe de travail chargé de dresser un inventaire des dons et des forces*

#### *Buts*

- Apprendre comment les dons, les forces et les ressources pourront être utiles plus tard dans le cadre de cette démarche.
- Apprendre à savoir qui sont les personnes clés qui accordent de l'importance à ces ressources.

*Animateur recommandé* : Aucun.

*Temps requis* : Deux à trois heures.

*Nombre maximal de participants recommandé pour la formation de groupes efficaces* : S.O.

*Outils essentiels* : Lieu de réunion et magnétophone pour enregistrer l'information et la transcrire par voie électronique.

Organisez une réunion et invitez les aides de la communauté à examiner les schémas, les tableaux ou les diagrammes préparés et affichés.

Dressez une liste des dix principaux dons, forces ou ressources énumérés ou dessinés.

Dressez une liste complète de tous les autres dons.

Créez à partir de la liste un tableau comprenant les colonnes suivantes :

- forces, dons, ressources,
- personne ou organisation clé ou titre du poste,
- rôle éventuel dans le cadre du processus de changement – p. ex. allocution, rédaction, défense, fonds, locaux, organisation.
- Ouvrez un dossier pour consultation future.

## 4. La patte arrière droite: Créer un environnement propice au changement

### a) Faire régner la confiance et établir des relations et des partenariats fructueux

#### *Leçons de sagesse*

*(traduction) « Nous devons commencer  
par inspirer confiance... »*

*« Nous ne pouvons pas contrôler  
l'argent qui vient d'Ottawa, mais  
dans notre région, nous pouvons  
déterminer où et à qui  
ira cet argent. Nous  
avons appris comment agir  
et apporter des changements dans les  
ministères, en commençant par le  
nôtre, qui est composé à 85 %  
d'employés autochtones. Nous devons  
désigner des champions autochtones au  
sein du gouvernement également... »*

*« Si vous voulez faire de bonnes affaires, vous devez établir de bonnes relations. Si les  
relations ne sont pas bonnes, les affaires ne le seront pas non plus... »*

#### *Contexte*

Autrefois, nos communautés étaient saines, fortes et débordantes de vie. Nous savions comment gérer les rapports entre nous et comment régler les conflits. Nous avions une confiance incroyable les uns envers les autres. Nos vies et notre survie mêmes en dépendaient. Il était tout simplement impensable de ne pas dire la vérité. Pendant des milliers d'années, nous avons développé des façons d'établir des relations positives entre nous, entre nos familles et entre nos communautés. Même en période de guerre ou de conflit entre tribus ou nations, nous savions comment entretenir « de bons rapports » pour mettre fin à la crise.

La perturbation de notre mode de vie et les pertes que nous avons subies pendant des générations nous ont désorientés et nous ont fait oublier comment gérer nos relations (en général). La vie de nos

communautés a été empreinte de colère, d'amertume, de rancœur et de divers sentiments négatifs. La situation s'est aggravée avec l'alcool, les drogues, les gangs et la corruption, au point où elle est devenue désastreuse. Il n'est pas surprenant que le suicide et l'autodestruction soient répandus chez nos jeunes. Il ne sert à rien aujourd'hui de continuer à blâmer des coupables. Nous devons maintenant nous redresser et reprendre le contrôle de nos communautés.

Chaque personne doit prendre sa vie en main, s'engager dans la voie de la guérison ou guider les autres dans cette voie. Nous sommes arrivés à une étape où il est nécessaire que les personnes qui sont bien engagées dans la voie de la guérison aident celles qui ont de la difficulté à y parvenir. C'est un grand risque que de faire face à ses souffrances et à ses blessures, mais nous devons courir ce risque. Vous devez être capables de voir le jour où votre communauté écartera toute cette négativité et fera des choix positifs. Il faut aussi du courage pour s'engager dans cette voie. Il faut se battre pour retrouver la santé de l'esprit et du corps. C'est pourtant précisément ce que nous devons faire pour nouer des relations positives et saines. De nombreuses communautés autochtones l'ont fait et sont en voie de redevenir stables et prospères. En dépit des problèmes qui les font parfois reculer, comme le suicide, les communautés autochtones se reprennent en main et vont de l'avant. En fait, notre peuple fait preuve de beaucoup de résilience dans ce pays. Malgré les épreuves, les difficultés, les injustices et les défis de toutes sortes auxquelles nous avons fait face sur notre territoire, nous continuons d'aller de l'avant, car nous sommes des survivants et des vainqueurs. Notre esprit est indomptable (fort et déterminé).

Les Aînés nous conseillent de revenir à nos « traditions ». Pour un grand nombre d'entre nous, c'est un sage conseil. Nous réalisons qu'il ne s'agit pas de revenir à l'époque des tipis ou des petits abris, mais de changer notre cœur et notre état d'esprit, de revenir aux principes et aux enseignements liés à la compassion, au partage, à l'honnêteté, à la gentillesse, etc. C'est ce que les Aînés veulent dire lorsqu'ils parlent de revenir à nos traditions. En recommençant à vivre de cette façon, nous pourrions être certains d'établir des relations fructueuses. La confiance sera réciproque et le pardon sera facile.

Lorsque nos relations entre nous sont fructueuses, nous pouvons nous en inspirer dans nos relations avec nos frères et nos sœurs non autochtones d'autres nations et communautés. Nous devons tenir compte de la diversité du monde actuel et créer des partenariats hors de nos communautés. C'est difficile, mais de nombreuses communautés autochtones le font avec succès et obtiennent les ressources dont elles ont besoin en créant des partenariats avec des gouvernements, des organismes, des entreprises et diverses organisations. Nous constatons qu'il est parfois difficile d'établir des relations de confiance avec d'autres personnes en raison de tous les événements pénibles que nous avons vécus dans le passé. Il est difficile de mettre cela de côté, de faire l'unité ou de bâtir des relations fructueuses. Si nous voulons créer des entreprises et des relations de travail pour accroître nos propres capacités et notre richesse, nous devons nous engager à établir des relations positives à l'intérieur et à l'extérieur de nos communautés.

Nous devons *implanter un sentiment de sécurité* dans la communauté pour commencer à y établir de meilleures relations et faire accepter et respecter les idées. Nous devons cesser de diminuer ou d'intimider les autres, promouvoir le changement et favoriser le développement sur une base quotidienne. Pour l'instant, « lâchez l'accélérateur » et commencez à vous diriger en sens contraire. Il n'est pas facile d'aller contre le courant, mais c'est ce que nous devons faire pour que des changements significatifs soient apportés.

Le retour aux lois naturelles qui ont régi le peuple autochtone est un pas dans la bonne direction. Nos grands mères et nos grands pères se souviennent de la façon dont leurs parents vivaient. Il y a évidemment eu des épreuves à surmonter à cette époque, mais elles n'étaient rien comparativement aux difficultés et aux problèmes encore plus complexes auxquels nos jeunes sont confrontés aujourd'hui.

Les communautés doivent s'engager à créer et à maintenir des relations fructueuses tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur milieu. C'est un défi de taille, mais qui peut être relevé, comme on peut le voir tous les jours partout au pays. Il suffit de sensibiliser la communauté et de vouloir

comprendre l'autre. Tenter de comprendre avant d'être compris : c'est l'essence même de la communication. Encore là, nous devons d'abord décider de faire confiance aux autres et d'être ouverts à ce que nos relations nous feront découvrir. Nous savions qu'une communauté avait beaucoup de difficulté à surmonter la méfiance qui s'était installée depuis des générations et les conflits de famille qui duraient depuis une centaine d'années. Des membres de cette communauté avaient même oublié ce qui était à l'origine du conflit qui les opposait à d'autres familles. Lors d'un rassemblement communautaire où il avait été très difficile de faire l'unité, une personne est tombée à genoux et s'est mise à pleurer en disant : « Toi qui nous a créés, pardonne moi et je vais leur pardonner! ». Tous les membres de la communauté ont immédiatement reconnu que c'était ce qu'ils souhaitaient profondément eux aussi et ils ont commencé à faire la même prière. Une réaction en chaîne a aussitôt suivi : tous ont commencé à s'embrasser, à pleurer et à sentir naître en eux un grand sentiment de paix et de liberté, qu'ils avaient tant désiré depuis des générations. Les conflits et les désaccords ont fait place au pardon et à l'unité.

Le cours des événements peut donc changer rapidement. Vous ne devez cependant pas hésiter à plonger dans l'inconnu. Vous pouvez y arriver et nous savons qu'un grand nombre d'entre vous y êtes déjà arrivés! Comme le disent nos Aînés, il faut être tenace et surtout, ne jamais abandonner!

## Outils et pistes

Voici certains éléments clés dont vous devrez tenir compte lorsque vous tenterez de créer de meilleures relations dans votre famille, dans votre communauté et dans votre milieu de travail au sein de la communauté.

1. **Écoutez et apprenez** : Vous avez deux oreilles pour écouter et une bouche pour parler. Nos Aînés disent qu'il est encore plus important d'écouter que de parler. Nous savons dans nos communautés que la vantardise est désapprouvée. Lorsque vous écoutez les autres et que vous vous montrez vraiment intéressé par leurs propos, vous êtes apprécié. Mettez votre égo de côté. Écoutez attentivement ce que disent les autres. Prenez note du nombre de fois où vous utilisez le « je » lorsque vous prenez la parole. Essayez de dire « nous » plus souvent... On dit que « le silence est d'or ». Parfois, il est sage d'écouter; si vous écoutez, vous apprendrez.
2. **Favorisez l'harmonie et la paix** : Rien ne brise plus l'harmonie et la paix que de l'acharnement à démontrer qu'on a raison et que les autres ont tort. Avoir raison a pris une importance excessive. En fait, qu'est ce qui est le plus important : avoir raison ou maintenir l'harmonie dans votre communauté? Un grand nombre de problèmes qui nuisent à nos relations se produisent parce que notre orgueil nous force à démontrer que nous avons raison. Nous avons besoin d'avoir le dernier mot. Dans une relation saine, c'est toujours l'autre qui doit d'abord entrer en ligne de compte plutôt que soi-même; il ne sert à rien d'avoir le dernier mot. Rappelez-vous que la personne qui parle le plus est celle qui a tort en général.
3. **Évitez le commérage** : Essayez d'éviter le commérage comme s'il s'agissait de la maladie la plus redoutée sur la planète. Il afflige de nombreuses communautés où la médisance, les critiques, la négativité et les mauvaises relations sont courantes. Soyez un vrai chef de file et donnez-vous pour but d'éliminer complètement le commérage ou d'éviter d'y participer. La maxime : « Mieux vaut se taire que parler pour ne rien dire » est bien vraie. Quiconque se livre au commérage, incluant nous-mêmes, inspire la méfiance.
4. **Pardonnez** : Pour que vos relations soient saines, vous devrez parfois pardonner aux autres. Vous devrez aussi vous faire pardonner. Ne retenez par conséquent pas votre pardon. Pardonnez et on vous pardonnera. Pardonnez beaucoup et on vous pardonnera souvent.
5. **Soyez sincère** : Les gens savent reconnaître si une personne est sincère ou non. Soyez donc sincère dans tout ce que vous faites. Aidez les autres parce que vous voulez les aider plutôt que pour obtenir quelque chose en retour. Au lieu de vous demander si vous pouvez tirer un avantage d'une situation, demandez-vous plutôt ce que vous pouvez apporter dans le cadre de cette situation. Votre gentillesse et votre souci pour le bien-être de votre communauté et de ses membres seront remarqués si vous avez bon cœur.

6. **Unité** : Lorsque vous sentez que vous faites partie d'une communauté et qu'un rassemblement est organisé, il existe un sentiment d'unité, qui inspire chacun de ses membres. Rappelez-vous d'un rassemblement communautaire où tous les participants étaient souriants (pow wow, mariage, danse en rond, etc.); le sentiment d'unité était puissant. Pour favoriser cette unité, vous devez surveiller vos paroles. Un mot gentil apaise tandis que des commentaires méchants et incisifs repoussent les autres. Une bonne relation basée sur l'unité chasse tous les sentiments négatifs, comme la jalousie, l'envie, l'amertume ainsi que toutes les formes d'insécurité.
7. **Riez beaucoup** : Ce n'est pas si difficile dans un grand nombre de nos communautés. Il est étonnant de constater que même si notre peuple a vécu des périodes extrêmement difficiles, nous rions facilement de bon cœur, en particulier lorsque nous utilisons notre propre langue. Il est sain de rire et de sourire beaucoup. C'est contagieux. Le sourire ne doit pas être forcé. Si vous voulez être sérieux, riez et souriez sérieusement; vous surmonterez le stress.
8. **Engagez-vous à bâtir une relation** : Engagez-vous vraiment à bâtir constamment de saines relations. Le seul fait de vouloir établir des relations fructueuses ne vous mettra pas à l'abri des conflits. Nous devons savoir faire la part des choses. La plupart du temps, il ne sert à rien de trop analyser une situation. Ce sont les petites choses qui comptent. Mère Teresa a déjà dit : « Je préfère faire de petites choses avec beaucoup d'amour plutôt que de grandes choses sans amour. » Nous sommes tous humains et nous faisons tous des erreurs. Incitez les membres de votre communauté à ignorer les erreurs des autres. Mettez les autres en valeur, ne les rabaissez et ne les écrasez jamais. Après tout, nous faisons tous partie de la famille humaine.

## b) Promouvoir le travail d'équipe / collaborer

### *Leçons de sagesse*

*(traduction) « Le financement public nous divise. Nous devons mobiliser un grand nombre de personnes et nous devons tous travailler ensemble, que ce soit dans le domaine de la justice, de la santé, etc. »*

*« Lorsque nous bâtissons une maison, tous les gens se réunissent et font leur part. Chacun avait sa tâche à*

*accomplir (...) La maison de ma grand mère a été bâtie en deux jours. Tout le monde participait. Lorsque nous jouions au baseball, les vieux jouaient avec les jeunes. C'est ce que nous recommençons à faire dans notre communauté. »*

### - Participant

#### *Contexte*

La promotion du travail d'équipe fait souvent référence à une activité ou à un ensemble d'activités qui visent à aider un groupe de personnes à travailler ensemble de façon plus efficace. Les exercices

de promotion du travail d'équipe peuvent avoir lieu dans divers cadres : au sein d'un programme de petite envergure mettant à contribution quelques employés ou au sein d'un grand organisme doté de plusieurs programmes et de centaines d'employés. Les organismes de sports d'équipe ont recours à ce genre d'activités depuis de nombreuses années. Une multitude d'ouvrages y sont consacrés; de nombreux animateurs se spécialisent dans la promotion du travail d'équipe et il existe des milliers d'exercices qu'on peut exécuter en 30 minutes et plus, jusqu'à des retraites de trois à quatre jours axées sur la formation des équipes.

Il existe de nombreuses raisons de parler de travail d'équipe. Les êtres humains semblent être les seuls à avoir besoin d'y réfléchir et d'y travailler. Nous pouvons en apprendre beaucoup sur le travail d'équipe en observant une colonie d'abeilles ou de fourmis. La ruche comprend la reine, les ouvrières et les autres abeilles, qui exécutent d'autres tâches. Dans la ruche, la structure et les rôles sont clairs. La reine doit pondre les oeufs, les faux bourdons, les fertiliser, et les ouvrières, recueillir de la nourriture pour l'ensemble de la ruche. Les tâches et les rôles des abeilles ne sont pas toujours les mêmes; les ouvrières jouent un autre rôle au fur et à mesure qu'elles vieillissent. Elles commencent par nourrir les larves; plus tard, elles rafraîchissent la ruche en battant des ailes; à une étape ultérieure de leur vie, elles nettoient la ruche; lorsqu'elles ont atteint la maturité, elles partent à la recherche de nourriture. Une abeille n'accomplit rien d'extraordinaire par elle-même, mais toute la colonie produit un miel sucré d'une grande qualité. Les abeilles font toujours leur part pour embellir la nature en pollinisant les plantes et les fleurs, et en assurant la continuité du cycle de la vie. Chaque abeille joue son rôle et lorsqu'elles travaillent ensemble, les abeilles accomplissent de grandes choses!

On ne saurait trop insister sur l'importance du travail d'équipe dans nos communautés. Comme la colonie d'abeilles qui travaille pour le bien de la ruche, une équipe efficace peut aider votre communauté à atteindre ses buts pour bâtir un avenir meilleur. De nombreux ateliers exigent souvent le recours à un animateur compétent, mais il existe aussi de petits exercices qui montrent les avantages du travail d'équipe. Les membres de votre communauté sont les mieux placés pour déterminer ce dont elles ont besoin.

#### Buts

Voici certains avantages de la promotion du travail d'équipe :

- Vaincre le cloisonnement.
- Former une équipe de collaborateur.
- Utiliser le système de clans.
- Mettre de côté les ego et les luttes de pouvoir.
- Créer des règles du jeu équitables – cesser la concurrence négative parmi le groupe.
- Éviter de surveiller qui fait quoi; s'en tenir plutôt au but à atteindre.
- Veiller à ce que chacun connaisse son rôle et sente qu'il fait partie de l'équipe.
- Miser sur la diversité plutôt que sur l'uniformité des opinions.

## Outils et pistes

### *Créons quelque chose de nouveau*

L'exercice suivant illustre les avantages du travail d'équipe plus efficace.

- Mettre en pratique les connaissances acquises dans une situation de travail ou dans un milieu communautaire.
- Favoriser la coopération et l'inclusivité chez les membres de l'équipe.
- Attribuer et préciser les rôles et les responsabilités.
- Montrer l'importance de travailler de façon plus efficace en équipe.

*Est-il recommandé d'avoir recours à un animateur? : Non*

*Durée : Une à deux heures*

*Nombre maximal de participants recommandé pour que les groupes soient efficaces : 20*

*Outils essentiels : Papier, ciseaux, ruban masqué, carton, colle, vieilles revues avec des photos de la nature (par exemple, le National Geographic).*

*Marche à suivre :*

1. Réunissez les membres de votre communauté ou ceux qui pourraient faire partie du noyau d'individus engagés.
2. Placez des ciseaux, du papier couleur, du carton, du ruban masqué et des revues sur chaque table.
3. Divisez chaque groupe en petits groupes de quatre membres.
4. Demandez aux groupes d'indiquer ce qu'ils vont inventer et construire ensemble. Encouragez les à innover.
5. Demandez à chaque groupe d'engager une discussion à la table et d'attribuer un rôle à chacun de ses membres, en fonction de la liste suivante :
  - l'ingénieur/le planificateur;
  - le bâtisseur;
  - le peintre/le concepteur;
  - le vendeur.
6. Demandez ensuite à chaque membre du groupe de choisir son rôle et ses outils sur la table. Donnez à chaque groupe de 15 à 20 minutes pour qu'il réalise la plus belle création possible.
7. Réunissez à nouveau les membres du groupe et demandez au vendeur de nommer et de présenter sa création aux autres groupes. Demandez à chaque groupe d'expliquer pourquoi leurs créations sont importantes et ce qui les rend si merveilleuses.

### c) Être à l'écoute de la communauté



*Leçons de sagesse*

*(traduction) « Petit à petit, ralliez les membres au processus; ils doivent y participer, se faire entendre et y croire... »*

**– Participant**

*« Transmettez l'information à tout le groupe plutôt qu'à certaines personnes seulement. Soyez à l'écoute des autres, y compris des jeunes... »*

**– Participant**

## Contexte

Ce sujet cadre parfaitement avec la partie *La patte arrière droite* (chapitre 4), dans laquelle on évalue la situation actuelle de votre communauté. Il est tout aussi important à cette étape d'être à l'écoute des désirs de votre communauté au sujet de son avenir. Il peut être difficile de trouver une activité qui reflète bien « l'essence même » de l'écoute, mais il importe d'être à l'écoute de la communauté à toutes les étapes du développement communautaire. L'écoute peut contribuer à renforcer les relations ou même commencer à les rétablir, en guérissant les blessures du passé. Lorsque nous écoutons attentivement les autres (même si leurs opinions diffèrent des nôtres), nous établissons une relation avec eux, nous les comprenons mieux et eux aussi; nous pouvons même inciter des personnes et des groupes à prendre des mesures importantes voire difficiles pour leur communauté.

Il existe plusieurs façons d'être à l'écoute de la communauté, que ce soit au moyen d'entrevues individuelles ou de rencontres en groupe. Les entrevues individuelles nous permettent de rencontrer les personnes qui ne participent habituellement pas aux rencontres en groupe. De plus, ces entrevues indiquent clairement que tous les points de vue sont importants; cependant, elles nécessitent plus de temps. Les rencontres en groupe favorisent l'obtention d'un plus grand nombre de renseignements en moins de temps.

Il existe plusieurs façons de qualifier l'écoute, comme l'écoute « active », l'animateur peut aussi utiliser des outils favorisant non seulement l'écoute, mais aussi la compréhension et l'empathie. Les Autochtones utilisaient ces outils dans le passé par exemple, les cercles de partage, les huttes de partage et de nombreuses autres formes d'écoute. Aujourd'hui, les animateurs font souvent référence à ce que nous connaissons déjà et utilisons depuis des siècles, comme la « discussion dirigée » ou le dialogue dirigé », des techniques d'approfondissement de la réflexion et des échanges.

Si vous avez l'intention d'organiser des entrevues individuelles, des cercles de partage, une « discussion dirigée » ou un « dialogue dirigé », vous pouvez apprendre comment acquérir certaines aptitudes de base. Vous devez aussi établir certaines règles pour que les participants puissent s'exprimer librement, sans craindre d'être jugés ou critiqués. De nombreux points de vue, croyances et solutions peuvent en découler. Certaines règles de base doivent être respectées dans un groupe : a) il faut respecter l'opinion de chacun des participants, b) s'en tenir au temps alloué pour prendre la parole, c) respecter le caractère confidentiel des échanges; vous pouvez aussi établir vos propres règles, en fonction de la culture de votre communauté. Les participants sauront ainsi qu'ils peuvent s'exprimer librement et que leur point de vue est respecté. Une autre partie du guide sera axée sur l'animation des groupes; la présente partie portera sur les règles de base liées aux entrevues individuelles.

## Outils et pistes

### *Entrevues individuelles*

#### *Buts :*

- Connaître le point de vue des personnes qui ne participent habituellement pas aux rencontres en groupe;
- Mieux comprendre divers membres de la communauté, plutôt que se limiter aux membres qui sont les premiers à se faire entendre.
- Faire savoir aux membres de la communauté que leur opinion est importante et, ainsi, accroître leur confiance en soi et en leur cause.

Est-il recommandé d'avoir recours à un animateur? Non

Durée : Une à deux heures par entrevue

Nombre maximal de participants recommandé pour que les groupes soient efficaces : S.O.

Outils essentiels : Papier à note, stylo ou magnétophone, si la communauté consent à ce que ces outils soient utilisés.

Merche à suivre

1. Créez le message d'accueil. Les intervieweurs devraient expliquer de façon détaillée la raison de l'entrevue. La raison doit être très claire et le participant doit être assuré que son opinion est importante et restera confidentielle. La première étape est le message d'accueil. Quelques phrases suffisent la plupart du temps, *par exemple* : « **Bonjour. Je m'appelle \_\_\_\_\_ et je désire vous parler de quelque chose qui est très important pour notre communauté (précisez de quoi il s'agit et soyez clair, comme « Offrir un avenir meilleur à notre communauté »).** Nous considérons qu'il est important de connaître le point de vue de chacun des membres de notre communauté. Tout ce que vous me direz restera confidentiel; nous nous limiterons à regrouper vos idées sous forme de résumé. Aucun nom ne sera mentionné. Si vous désirez prendre des notes ou effectuer un enregistrement, inscrivez une phrase à ce sujet lorsque les personnes auront accepté de se prêter à l'entrevue. Par exemple, vous pouvez dire **M'autorisez-vous à prendre des notes ou à vous enregistrer?** Vous pouvez expliquer qu'il est pratique d'utiliser un magnétophone parce que vous pouvez prendre des notes plus tard à partir de l'enregistrement effectué; vous pouvez aussi dire que vous écoutez plus attentivement lorsque vous ne prenez pas de notes. Si les participants ne veulent pas être enregistrés, dites leur qu'il n'y a pas de problème et que vous prendrez plutôt des notes.
2. **Composez des questions.** Vous pouvez les composer vous-même ou demander l'aide de vos collègues. En général, une question principale et d'autres sous-questions vous permettront d'obtenir l'information dont vous avez besoin. Posez des questions ouvertes, comme « Quelles sont les forces de notre communauté? », « Comment notre communauté peut-elle retrouver sa vigueur? », « Selon vous, à quoi ressemblerait un avenir meilleur pour votre communauté? », « Quel genre de communauté désirez-vous offrir à vos enfants et vos petits enfants? ». Préparez une liste de 10 à 12 questions.
3. **Mettez les questions à l'épreuve.** Demandez à une ou deux personnes de participer à un essai de réponse aux questions. Exercez-vous à lire le message d'accueil. Une fois que ces personnes ont accepté de participer à l'entrevue, vérifiez si elles sont d'accord avec votre façon de consigner le contenu de l'entrevue. Posez les questions lentement, lisez-les clairement et permettez aux participants de réfléchir à leurs réponses. Ne les interrompez pas lorsqu'ils répondent. Faites un signe de tête affirmatif pour montrer que vous comprenez la réponse, même si vous n'êtes pas du même avis. Évitez d'exprimer votre opinion. Posez les questions une à la fois. Vous saurez que la question n'est pas claire si vous devez la poser de nouveau et la préciser.
4. **Clarifiez le message d'accueil et les questions.** L'essai des questions devrait vous indiquer si elles sont claires. Reformulez ou remaniez le message d'accueil ou les questions au besoin.
5. **Passez à l'entrevue.** Consignez de façon systématique le contenu de vos entrevues. Créez des dossiers papier ou informatiques. Veillez à ce qu'ils soient rangés dans un tiroir ou dans un classeur verrouillé, ou encore protégés par un mot de passe; personne ne pourra les consulter.
6. **Résumez les commentaires.** Après les entrevues, prenez le temps de lire vos notes ou d'écouter les enregistrements. Souvent, si vous dirigez l'entrevue, vous constaterez que les thèmes ressortent d'eux-mêmes, avant que vous n'arriviez à cette étape. Il s'agit souvent d'idées qui reviennent constamment.

Si vous lisez vos notes, utilisez un marqueur pour les surligner. Si vous écoutez l'entrevue, arrêtez le magnétophone et prenez des notes. Certaines idées originales sont parfois exprimées et elles sont importantes. Regroupez les thèmes dans un tableau. Créez une section spéciale pour les idées originales. Faites un résumé de ces thèmes que vous pourrez présenter à la communauté.

7. **Communiquez et validez les résultats.** Il s'agit d'une étape importante. Communiquez aux dirigeants les idées qui ont été exprimées soit sous forme de bulletin, soit de façon à montrer à la communauté que ses idées sont importantes et seront utiles.

## d) Créer un noyau d'individus engagés

### *Leçon de sagesse*

*(traduction) « Cela ressemble beaucoup à ce qu'on faisait lorsqu'on construisait une maison. Tout le monde se rassemblait et avait quelque chose à faire. Les femmes préparaient la nourriture, les hommes bâtissaient la maison, les enfants jouaient. Tout le monde se réunissait et faisait sa part... »*



### - Aîné

#### *Contexte*

La création d'un noyau de champions communautaires est une étape importante de la mobilisation communautaire et il devient encore plus important de maintenir le rythme lorsque le processus est enclenché. Ce noyau peut avoir divers rôles, mais la plupart du temps, le noyau assure un leadership, recommande des changements stratégiques, cherche des ressources ou décide quelles activités seront entreprises. Le noyau peut contribuer activement au recrutement d'autres individus. Il peut faire part de ses idées et de ses expériences, et mettre ses talents au profit du groupe. Vous pouvez tenter de tout faire vous même ou mettre à profit les talents de plusieurs personnes pour former un groupe solide d'individus engagés. Si votre groupe est solide et efficace, le risque d'épuisement est moins grand. Si une personne doit se retirer, son retrait risque moins de nuire au fonctionnement de l'ensemble du groupe. Comparez ce noyau à une équipe de hockey : le gardien de but empêche la rondelle d'entrer dans le filet, les attaquants marquent des buts contre l'autre équipe, les défenseurs contribuent à garder la rondelle hors de leur zone, les entraîneurs aident les joueurs à se perfectionner et déterminent la stratégie de la partie, le capitaine assure un leadership et encourage l'équipe : chacun a un rôle à jouer pour faire avancer l'équipe. Cependant, si une de ces personnes est malade, la partie n'arrête pas, elle continue!

Ce qui compte, ce n'est pas la technique, mais plutôt la façon de réunir les personnes qui vous semblent capables d'aider votre communauté à réaliser des changements positifs, et de les convaincre de faire partie du noyau d'individus engagés. Il est possible que certains membres de la communauté n'aient pas besoin d'être convaincus ou que ce noyau se forme spontanément. Si c'est le cas, vous êtes en bonne voie de former votre noyau. Si vous avez besoin d'aide, consultez la partie suivante; vous y trouverez des conseils utiles.

## Outils et pistes

*L'effet de boule de neige – Trouver les membres qui formeront le noyau d'individus engagés*

*Buts*

- Former un noyau solide d'individus réunissant les compétences, les expériences et les forces de la communauté.
- Assurer un leadership pendant le processus de changement, de croissance et de développement communautaire.
- Maximiser l'utilisation des ressources humaines au sein de la communauté et réduire le fardeau individuel.

*Est-il recommandé d'avoir recours à un animateur? Non.*

*Durée : S.O.*

*Marche à suivre*

- Commencez par examiner la liste que vous avez créée au sujet des forces de votre communauté. Si la liste comprenait certains noms, ajoutez-y ceux d'éventuels membres du noyau.
- Vos collègues vous aideront à trouver tous les autres membres qui pourraient faire partie du noyau et être utiles. Précisez aussi les forces de ces individus.
- Trouvez le maximum de noms.
- Communiquez avec chaque personne dont la candidature a été proposée, expliquez-lui le but et le rôle éventuel du noyau d'individus engagés et invitez-la à assister à une séance d'information. Demandez-lui de désigner une ou deux autres personnes.
- Une fois que vous aurez dressé une liste de membres possibles, vous serez en voie d'organiser votre première rencontre.

*Nombre maximal de participants recommandé pour que les groupes soient efficaces : S.O.*

*Outils essentiels : Stylo, papier ou ordinateur, votre intelligence.*

## e) Planification de la première rencontre (des membres éventuels du noyau d'individus engagés)

*Leçon de sagesse*

*(traduction) « Nous avons besoin de champions communautaires, j'en conviens, mais nous devons aussi réunir un plus grand nombre de personnes. Plus il y en aura, mieux ce sera; nous devons aussi rendre cette participation attrayante, offrir de la nourriture, un repas, puis faire parler ces personnes...*

*»*

**- Participant**

*Contexte*

Cette partie du guide est très importante : elle porte sur la première rencontre, c'est à dire le moment où vous devrez choisir les individus qui formeront votre noyau. D'autres parties porteront sur les différents rôles et responsabilités; par exemple, établir les priorités, attribuer des tâches et gérer les rencontres.

N'hésitez pas à consulter ces parties au besoin. La présente partie porte principalement sur l'impression que nous produisons, la nécessité d'expliquer clairement la raison de la rencontre et les façons d'« accrocher » et de motiver les participants. La citation qui apparaît au début de cette partie évoque surtout l'aspect du « partage » d'un repas plutôt que le simple fait de manger ou de se nourrir. Partager un repas était la façon de faire autrefois, c'était notre façon de montrer que nous étions reconnaissants d'avoir ce que nous avons; on partageait un repas pour célébrer la chasse, les récoltes ou d'autres événements importants. Préparer un festin et partager un repas est aussi une façon de créer un esprit de groupe. C'est une très bonne façon d'envisager cette première rencontre : la célébration d'un avenir meilleur.

De nombreuses personnes ne répondent pas aux invitations à une rencontre, mais réagissent différemment lorsqu'il s'agit d'une célébration ou d'une fête. Certains ont hâte qu'une activité ait lieu parce qu'on en a beaucoup fait la promotion ou qu'elle est présentée de façon positive et qu'il est avantageux d'y participer. Annoncez la rencontre comme un rassemblement de grands esprits ou la célébration d'un nouvel avenir. Organisez un énorme repas partage ou demandez à une entreprise locale de fournir un repas nutritif peu coûteux.

## Outils et pistes

### *Planification de la première rencontre des éventuels membres du noyau d'individus engagés*

#### *Buts*

- Créer un environnement propice à la tenue de votre première rencontre.
- Susciter de l'enthousiasme à l'égard de la mobilisation de la communauté pour bâtir un avenir meilleur.
- Augmenter vos chances d'obtenir le nombre d'individus souhaité au sein de votre noyau.

*Est-il recommandé d'avoir recours à un animateur?* Non.

*Durée :* De trois à quatre heures.

*Nombre maximal de participants recommandé pour que les groupes soient efficaces :* S.O.

#### *Marche à suivre*

1. Trouvez une entreprise ou un organisme communautaire prêt à parrainer la rencontre. Une entreprise locale peut donner de la nourriture ou offrir du personnel pour la préparation du repas. Un programme communautaire peut allouer des fonds et juger que la rencontre cadre bien avec son mandat (p. ex. Grandir ensemble, CFS). Communiquez avec le maximum d'organismes et regroupez toutes les ressources. Expliquez votre but; il serait malvenu de refuser d'appuyer une juste cause. Demandez aux organismes de faire des dons, que vous ferez tirer comme prix de présence.
2. Organisez une fête communautaire! Fixez une date, trouvez un local et envoyez des invitations attrayantes à toutes les personnes qui sont mentionnées dans votre liste. Invitez les à une célébration plutôt qu'à une réunion. Prenez soin cependant de ne pas les tromper. Indiquez simplement qu'elles sont invitées à une fête où elles discuteront d'un sujet très important : faire partie d'un groupe qui contribuera à offrir un avenir meilleur à leurs enfants et à leurs petits enfants. N'hésitez pas à faire appel à leur compassion.
3. Faites d'abord savoir clairement aux membres éventuels ce qu'ils seront appelés à faire; par exemple : « *Nous avons organisé ce rassemblement pour vous demander de faire partie d'un noyau de champions communautaires. Nous désirons \_\_\_\_\_ (vous pouvez ajouter ce que vous voulez, comme exercer un leadership et fournir une orientation, être des porte parole, organiser et mobiliser la communauté). Nous avons besoin de chacun d'entre vous parce que chacun d'entre vous a des talents particuliers qui ont été reconnus par un membre de votre collectivité ayant soumis votre candidature, des talents qui peuvent être mis à profit. Nous voulons profiter de ces talents pour offrir un avenir meilleur à nos enfants et à nos petits enfants. Comme nous ne pouvons pas y arriver seuls, nous devons miser sur vos talents et vos forces. Rien n'a été prévu pour le moment, mais ce rassemblement nous permettra de collaborer dans ce sens.* »

4. Écrivez ce que vous allez dire et exercez vous à présenter l'exposé, comme si vous étiez devant le groupe. S'il vous est difficile de parler en public, demandez à quelqu'un de parler en votre nom. Vous êtes peut être déjà un chef de file au sein de votre communauté; alors, exercez votre influence pour attirer d'autres personnes.
5. À partir de cette première rencontre, commencez un cercle de discussion avant le repas. Engagez la discussion de la façon suivante : « *Imaginez un avenir meilleur pour nos enfants; à quoi ressemble t il? »* Permettez au groupe de discuter librement, de 20 à 30 minutes. Demandez à une personne de prendre des notes. Vous pourrez les utiliser plus tard pendant les étapes de planification. À la fin de la discussion, demandez aux personnes présentes de se lever si elles y sont disposées et si elles s'engagent à réaliser ces rêves au sein de votre communauté.
6. Partagez un repas. Disposez la salle de façon à recruter les individus qui pourraient faire partie du noyau. Votre rencontre sera efficace si vous réussissez à former un groupe capable d'amorcer le processus. Fixez la date de la rencontre suivante en fonction de ce qui conviendra à la plupart des membres du groupe.

## f) Incorporation de solides aptitudes à la communication



### *Leçon de sagesse*

*(traduction) « Qui écoutons nous? Nous écoutons les personnes qui parlent le plus, parfois, celles qui parlent le plus fort et qui sont toujours prêtes à lancer un grand débat sur ceci ou cela. Pourquoi n'écouterions nous pas plutôt les personnes qui ont acquis des connaissances? Nous devons maintenir une transmission continue des connaissances... »*

- Aîné

### *Contexte*

Que veut dire exactement communiquer de façon efficace? Parler beaucoup ou parler fort, est ce communiquer? Est ce qu'on communique de l'information lorsqu'on colle au mur un bulletin d'information sur une réunion? Nous communiquons le plus souvent par la parole et il est vrai, malheureusement, que les personnes qui parlent le plus fort sont souvent celles qui sont écoutées, mais comme l'indique la citation précédente, ces personnes sont elles celles qui possèdent des connaissances? L'efficacité de la communication repose aussi sur l'exactitude de l'information. Si une personne au sein de votre communauté ressemble à celle qui est décrite ci dessus, prenez la dans votre équipe! Nous pouvons lui fournir des renseignements clairs et précis, et l'aider à maîtriser l'art de la communication. Vous pouvez aussi acquérir ces aptitudes.

La qualité de la communication repose vraiment sur son **efficacité**. On peut déterminer si la communication est efficace en posant certaines questions.

- L'information a t elle été comprise?
- Le message était il clair et précis?
- Ai je compris ce qui a été dit?

- Les personnes font-elles un signe de tête affirmatif lorsque vous leur demandez si elles ont compris ce que vous leur avez dit?
- Froncent-elles les sourcils?

Nous communiquons au moyen de notre corps, parfois par ce qu'on appelle la communication non verbale. Nous communiquons aussi lorsque nous écoutons sans parler. Il est tout aussi important d'écouter l'information que de la communiquer. C'est ce qu'on appelle la communication dans les deux sens. Comme l'affirme la citation précédente, il faut *maintenir une transmission continue des connaissances*. Nous devons donc être conscients de nos aptitudes en matière de communication verbale et non verbale et de notre qualité d'écoute. Ces aptitudes peuvent toutes nous permettre d'être des communicateurs efficaces.

Cette partie ne porte pas sur l'élaboration d'une stratégie de communication; on y explique plutôt comment nous pouvons utiliser nos aptitudes en matière de communication pour recevoir et communiquer de l'information.

## Outils et pistes

### *Aptitudes de base en matière de communication*

#### *Buts*

- Apprendre à devenir des communicateurs efficaces.
- Créer un environnement propice à la communication ouverte et bilatérale, et à la compréhension mutuelle.
- S'exprimer avec clarté, apprendre à communiquer de l'information sous forme de courts messages.
- Reconnaître les signaux non verbaux que vous transmettez ainsi que ceux des autres participants.

*Est-il recommandé d'avoir recours à un animateur : S.O.*

*Durée : Processus continu*

*Nombre maximal de participants recommandé pour que les groupes soient efficaces : De 10 à 20 participants.*

*Outils essentiels : Ordinateur portable ou tableau de papier, surligneurs et capacité d'enregistrer de l'information.*

#### *Marche à suivre*

1. **Maintenez un contact visuel direct.** Vous savez probablement que dans certaines cultures, le contact visuel direct peut être considéré comme un manque de respect. C'est probablement le cas dans certaines communautés, mais c'est plus souvent le cas si vous êtes la personne qui écoutez une autre personne. Vous devez bien sûr respecter ces règles dans votre communauté, mais lorsque vous prenez la parole, le contact visuel direct vous aide à montrer votre intérêt et à inciter les autres à s'intéresser à ce que vous dites. Si vous vous adressez à un groupe de personnes, le fait de regarder des personnes dans les yeux peut contribuer à leur faire sentir que vous vous intéressez à elles et il est plus probable aussi qu'elles s'intéressent à vos propos et vous écoutent.
2. **Surveillez votre langage corporel.** Le langage corporel est parfois plus révélateur que la parole. Vous dites parfois une chose alors que votre corps en exprime une autre. Il importe donc d'apprendre à harmoniser votre langage verbal et votre langage corporel. Vérifiez régulièrement ce que votre langage corporel exprime. Vos bras sont-ils croisés (peut exprimer de la colère, mais peut aussi indiquer simplement qu'il est plus confortable de s'asseoir les

bras croisés; vérifiez alors votre expression), vous tordez vous les doigts (inquiétude), faites vous un signe de tête affirmatif (pour indiquer que vous comprenez ou entendez ce qu'on vous dit), froncez vous les sourcils (doute) ou le nez (étonnement ou désaccord). Regardez vous la porte ou votre poignet (montre)? Bâillez vous? Soyez conscient de ce que votre langage corporel exprime et sachez décoder l'expression du visage des autres.

3. **Exprimez vous clairement et parlez fort, mais pas trop fort!** Parler fort peut parfois indiquer que vous êtes sûr de vous et convaincu de ce que vous dites. Souvenez vous de la citation précédente. Utilisez un ton adéquat. Si faites preuve d'assurance, votre auditoire vous écoutera attentivement.
4. **Écoutez.** Lorsque d'autres personnes prennent la parole, écoutez les vraiment. Si vous posez une question, attendez qu'on vous réponde. Exercez vous à faire un signe affirmatif de la tête pour montrer que vous comprenez ce qu'on vous dit.
5. **Préparez vous.** Renseignez vous. Vérifiez l'exactitude de l'information. Préparez des notes ou des questions avant une rencontre ou un rassemblement. Apportez toute l'information pertinente; personne ne s'attend à ce que vous mémorisiez tout.
6. **Exercez vous.** Cela vous semblera peut être bizarre au début, mais exercez vous devant un miroir. Si vous devez faire un exposé, enregistrez vous au moyen d'un magnétophone et évaluez vous. En tout temps, il est très utile de s'exercer à l'avance.

## 5. La patte avant gauche: Mobiliser la communauté

### a) Enclenchement du processus

#### *Leçon de sagesse*

*« Si vous ne changez pas votre façon de penser, vous obtiendrez toujours les mêmes résultats... »*

- Inconnu

#### *Contexte :*

Entreprendre les premières étapes d'une aventure peut être la chose la plus difficile à faire. Toutefois, une fois que vous avez pris votre décision et que vous vous êtes engagé à réaliser votre vision, les résultats peuvent être étonnants.

De nombreuses communautés autochtones n'ont ménagé aucun effort sur le plan du développement au cours des deux dernières générations. Nos jeunes sont de plus en plus éduqués et sont de plus en plus nombreux à retourner dans leur communauté pour assumer différents rôles de leadership. Mais si votre communauté ne fait que commencer à apporter des changements et à planifier votre avenir, vous devez prendre en considération un certain nombre de mesures initiales.

En premier lieu, il est vrai de dire « qu'une branche peut être solide... mais que plusieurs branches mises ensemble sont encore plus solides... » Ainsi, le fait que le nombre fait la force est une considération clé. En

d'autres mots, si une seule personne tente de guider la communauté vers le chemin de la guérison, il y a peu de chance qu'elle y réussisse. Pour obtenir des résultats, un petit groupe de personnes doit s'engager à changer les choses dans votre communauté. Quelqu'un a dit qu'il faut seulement 3 % de la population pour déclencher une révolution. Déterminez combien de personnes cela représente dans votre communauté et vous aurez une idée du nombre de personnes qu'il faut pour faire bouger les choses! Toutefois, assurez-vous que la révolution est positive. Ce premier pas nécessite du courage – vous l'avez à l'intérieur de vous. Il en va de même pour votre communauté.

En deuxième lieu, songez à faire des « petits pas » au cours des étapes initiales. Il est préférable de faire des petits pas dans la bonne direction plutôt que de faire de grands pas de temps à autre. Il faut de la patience. Mais vous et votre communauté pouvez faire preuve de patience.

En troisième lieu, ne vous découragez pas s'il ne passe rien tout de suite. Continuez à travailler au mieux-être de votre famille et cela incitera d'autres personnes de la communauté à faire de même. Rappelez-vous qu'un avion doit voler face au vent lors du décollage. La résistance au vent est nécessaire pour assurer le décollage. Lorsqu'un groupe souhaite apporter des changements dans la communauté, on doit s'attendre à rencontrer de la résistance. Poursuivez votre chemin et ne songez jamais à abandonner. Il est donc essentiel de rester positif et de ne pas céder au découragement. Plus les gens croient que des changements positifs sont non seulement possibles, mais inévitables, mieux ce sera.

Il n'est pas facile d'apporter des changements quand tout va bien. Les gens ont besoin de temps pour adopter de nouvelles idées ou même pour entendre parler de la planification d'un avenir meilleur. Joe est un membre de la communauté qui a travaillé d'arrache-pied pendant de nombreuses années. Un jour, Joe a décidé qu'il voulait faire un voyage en Europe. Aucun membre de sa famille, et encore moins de la communauté, n'avait effectué auparavant un tel voyage. Les gens ont commencé à « parler » lorsqu'ils ont su que Joe prévoyait se rendre à « l'étranger ». Pourquoi partait-il? Qu'essaie-t-il de prouver? Essaie-t-il d'être meilleur que nous? C'était le genre de questions que les gens de la communauté se posaient. Entre-temps, Joe réalisait un rêve d'enfance. Il voulait voir Paris, Rome, Londres et d'autres villes de grande renommée qu'il avait étudiées à l'école élémentaire. Il voulait connaître les origines de sa famille étant donné que son grand-père était Anglais et que son arrière-grand-mère était Écossaise. Ils s'étaient établis près de sa communauté et avaient épousé des membres des nations crie et Ojibway.

En quatrième lieu, gardez à l'esprit que le chaos fait partie du processus. Les conflits et le stress font également partie du processus. Toute une série d'autres raisons empêcheront votre communauté de mettre l'accent sur les changements positifs. Voici quelques exemples :

1. **Médias** – Prenez n'importe quel journal et vous ne lirez que des articles sur des gens qui veulent s'entretuer, des conflits, des combats, des guerres, des rumeurs et des sujets négatifs. Oui, ce sont les mauvaises nouvelles qui vous donnent l'impression que les gens ne font jamais rien de bon et qu'il est plus courant de voir les gens s'entredéchirer que s'entraider.
2. **Organismes de financement** – À moins que vous soyez en mesure de démontrer que vous êtes complètement dans la misère et que des problèmes sociaux incontrôlés sévissent, vous n'obtiendrez aucune considération de la part de nombreux organismes de financement. Comme nous le rappelle John McKnight, auteur de renom sur le développement communautaire, « Ces organismes ne vous verseront aucune aide financière si vous ne leur montrez pas vos cicatrices, vos faiblesses et vos lacunes. » Bien que de nombreux organismes et fondations commencent à changer leur mode de réflexion, il est encore très difficile d'obtenir des fonds pour le développement communautaire.
3. **Divisions communautaires** – Les sempiternelles querelles et divergences d'opinions entre les membres de la famille et les factions sont peut-être l'un des plus grands obstacles à surmonter au sein des communautés autochtones. Tant que les membres de la communauté n'auront pas guéri leurs blessures causées par des préjudices historiques à l'intérieur ou à l'extérieur de la communauté, il ne sera pas possible de surmonter cet obstacle. Il ne suffit pas de maintenir le statu quo (laisser les choses comme elles ont toujours été). En réalité, il faut intervenir et apporter les changements nécessaires au sein de nos communautés. Nos enfants le méritent.

Ainsi, lorsque viendra le temps d'enclencher le processus de changement, il y aura à coup sûr des groupes qui s'opposeront fortement aux efforts déployés par la communauté en vue de prendre une décision éclairée. Toutefois, les excellents dirigeants sont toujours comme des flèches qui pénètrent la force de l'air (résistance) pour atteindre leur cible (vision). Ils démontrent leur volonté de voir leur peuple retrouver l'autonomie gouvernementale et la liberté dont il jouissait antérieurement. Les cœurs et les esprits changent, et des changements se produisent au niveau de la communauté malgré toutes les forces d'opposition qui existent. Voici une citation de l'anthropologue très respectée, Margaret Mead : « Il ne faut jamais sous-estimer ce qu'un petit groupe de personnes peut accomplir. De fait, c'est l'unique façon de... »

Allez-y. En tant que communauté, enclenchez le processus dès maintenant.

## b) Désignation de champions de la communauté

### *Leçon de sagesse*

*« Il faut beaucoup de courage pour apporter des changements et faire face à toutes les forces qui s'opposent aux choses que nous voulons changer... »*

### – Participant

#### *Contexte*

Les « champions » de votre communauté sont les leaders qui se sont engagés à prendre des mesures visant à améliorer le mieux-être de tous les membres. Nous avons l'habitude de désigner ces personnes en utilisant leur titre tel que chef, conseiller, directeur exécutif, etc. Toutefois, les champions ne se limitent pas nécessairement aux dirigeants qui reçoivent une rémunération. Ils désignent également les grands-mères, les mères, les tantes et les oncles, ainsi que les jeunes de votre communauté qui prennent des risques pour rendre possible le changement. Ils mettent en œuvre des programmes et des initiatives en dépit des ressources limitées. Ils osent prendre des mesures même lorsqu'ils font l'objet de critiques et de ragots. Ils font preuve de beaucoup de courage et d'une grande force de caractère. Ils mènent à bien leurs projets et tiennent parole. Ils peuvent même passer inaperçus, mais vous savez que vous pouvez compter sur eux pour « accomplir le travail ». Cependant, il est fort possible qu'ils ne veuillent pas et qu'ils n'aiment pas être appelés des champions. Un champion est une personne sur laquelle vous pouvez compter pour prendre des mesures et mettre concrètement en œuvre vos plans communautaires. Cela peut se résumer en un seul mot : courage. Regardez autour de vous et désignez la personne qui serait apte à remplir ce rôle. C'est peut-être vous! Si vous ne croyez pas avoir les compétences pour remplir ce rôle, nous vous proposons quelques questions simples qui peuvent vous aider à trouver la bonne personne. Cela saute parfois aux yeux. La prochaine étape consiste à les convaincre de faire partie de votre équipe. Si c'est le cas, nous vous offrons quelques suggestions.

## Outils et pistes

*Questionnaire – Qui peut remplir le rôle de champion au sein de notre communauté?*

*Buts*

- Aider à cerner les points forts de chacun afin de désigner un champion de la communauté.
- Aider à cerner ses propres points forts.

*Facilitateur recommandé* : non

*Temps requis* : S.O.

*Nombre maximum de participants recommandé pour les groupes* : S.O.

*Outils essentiels* : Votre propre force mentale

*Voici la façon de procéder* :

Utilisez les questions suivantes pour désigner un champion de la communauté qui saura servir les intérêts de votre communauté.

1. Pouvons-nous nommer une personne de notre noyau ou de notre communauté qui a fait preuve de franc-parler par le passé?
2. Pouvons-nous nommer une personne de notre noyau ou de notre communauté qui exprime son opinion en démontrant beaucoup de confiance en elle-même? (Note : Rappelez-vous que la confiance en soi suscite l'attention).
3. Y a-t-il une personne résidant actuellement dans notre communauté qui occupe ou qui a occupé un poste d'autorité et qui est respectée par la communauté? (Note : Il peut s'agir d'un Aîné, d'un ancien dirigeant, d'un professeur, d'un directeur d'école, d'un policier, d'un infirmier ou d'une infirmière, d'un médecin, d'un ministre, etc.).
4. Actuellement, pouvons-nous désigner une personne qui comprend bien les enjeux et qui n'a pas peur de parler franchement?
5. Y a-t-il une personne dans notre communauté qui est extravertie et dynamique, et qui contribuerait à l'atteinte de nos objectifs?
6. Y a-t-il également des personnes qui se sont épanouies sur le plan personnel, qui ont vécu des expériences et sont revenues dans le droit chemin? (Note : Rappelez-vous que les meilleurs champions de la lutte contre les gangs sont les personnes qui ont vécu le mode de vie des gangs et qui ont trouvé la force de revenir dans le droit chemin pour mener une vie plus équilibrée).
7. Y a-t-il un jeune membre de notre communauté qui fait preuve de leadership et qui pourrait devenir un bon champion pour nos jeunes?

Si vous avez répondu « oui » à l'une des questions susmentionnées, il sera peut-être utile de répondre aux questions suivantes.

- Les personnes désignées seraient-elles également disposées à apprendre et à s'épanouir avec votre groupe?
- Seraient-elles disposées à apprendre de nouvelles approches et façons de faire les choses ou de faire face à la critique, à répondre aux questions au nom du groupe, faire appel à des dirigeants, à des organismes et à des opposants, et à traiter avec eux de façon diplomatique et avec respect?

Si l'un des dirigeants actuels de votre communauté vous vient à l'esprit en répondant à ces questions, votre communauté est déjà plus riche et probablement sur la voie d'un meilleur avenir.

*Voici quelques suggestions sur la façon de convaincre cette personne à devenir le champion de votre communauté et à soutenir le changement.*

- Dressez une liste de tous les points forts de la personne dont le groupe pourrait bénéficier.
- Invitez la personne à prendre un café ou à déjeuner et discutez avec elle de façon informelle de vos aspirations pour votre communauté. Partagez cette ressource avec lui/elle.
- Demandez à la personne à quoi elle aspire pour ses enfants et ses petits-enfants. Écoutez sa réponse.
- Faites part à la personne de la liste de ses points forts. Informez-la qu'elle a été désignée comme un champion potentiel du changement pour sa communauté.
- Demandez à la personne de participer à l'une des réunions ou à l'un des ateliers que vous avez organisés afin qu'elle obtienne plus d'informations et qu'elle rencontre les membres de votre équipe, s'il y a déjà une équipe formée. S'il n'y a actuellement aucune équipe formée, expliquez à la personne que cette tâche peut faire partie de son rôle.
- Créez une ambiance accueillante. Si la personne assiste à une réunion pour la première fois, demandez à chacun des membres de l'équipe de la saluer selon la culture traditionnelle de votre communauté ou de lui serrer la main à son arrivée.
- Offrez un incitatif – personnalisez l'incitatif. Par exemple, si la personne est disposée à relever le défi, elle pourrait être fière de jouer un rôle important dans la création d'un avenir meilleur pour ses enfants/petits-enfants et sa communauté.

## c) Des réunions efficaces

*Leçon de sagesse*

*« Commencer en ayant les résultats à l'esprit... »*

- Stephen Covey

*Contexte*

La meilleure façon de déterminer si vous avez tenu une réunion fructueuse consiste à examiner les résultats de la réunion. Avez-vous fait ce que vous aviez prévu faire? Avez-vous atteint l'objectif de la réunion? De nos jours, bien entendu, chaque communauté passe à l'action de façon différente. On relève toutefois de nombreuses similitudes. Par exemple, la plupart des communautés autochtones ont adopté des méthodes pour tenir les réunions qui sont structurées suivant une approche à l'européenne, en français ou en anglais. Il s'agit généralement d'une adaptation des Robert's Rules of Order qui prévoient le dépôt de motions et le vote de celles-ci par une simple majorité (50 % plus 1), et ainsi de suite. Nous avons également tenu des réunions de façon plus traditionnelle où tous les participants pouvaient s'exprimer sur un sujet et le dirigeant de la réunion (président, chef, gestionnaire, etc.) annonçait le consensus du groupe après une discussion ouverte. Il s'agit là d'approches très différentes. Mais dans l'un ou l'autre cas, il y a un sujet qui fera l'objet d'une discussion et un ordre du jour pour guider la réunion. Nous sommes habitués à cette façon de faire.

Mais la principale question que vous devez vous poser est la suivante : Vos réunions sont-elles efficaces? En d'autres mots, prenez-vous des décisions en temps opportun au moyen d'un processus qui répond à vos besoins? Il n'y a rien de plus frustrant que de discuter d'un problème pendant des heures et de ne jamais arriver à une décision ou à des directives claires ou, encore pire, que les participants quittent la réunion en ayant l'impression d'avoir perdu leur temps.

Certaines communautés autochtones ont adopté des méthodes et des processus décisionnels très rigoureux, tandis que d'autres communautés conservent une approche plus traditionnelle – permettant aux participants de parvenir à un consensus et à dire ce qu'ils pensent. Avec le rythme de travail de plus en plus effréné d'aujourd'hui, les communautés autochtones s'adaptent aux changements au fil du temps et trou-

vent des méthodes qui répondent mieux à leurs besoins. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de tenir une réunion. Toutefois, dans la section Outils et pistes, nous avons formulé des recommandations qui vont peut-être vous aider à tenir votre prochaine réunion de façon ordonnée et créative.

## Outils et pistes

1. Il existe différents types de réunions; certaines réunions sont privées (à huis clos), alors que d'autres sont ouvertes à tous les membres de la communauté. Ici, nous nous intéressons uniquement aux réunions de la communauté. Il faut toujours indiquer clairement le but de la réunion sur l'affiche ou l'annonce.
2. Au début de la réunion, passez en revue les points à l'ordre du jour avec les participants. La communication d'information préliminaire aux gens est toujours une bonne approche. Le fait de ne réserver « aucune surprise » est une bonne règle à suivre étant donné que les gens sont généralement irrités face aux situations inattendues.
3. Pour les ateliers et les séances qui portent sur des sujets informels, faites preuve de créativité en décorant la salle au moyen d'articles de couleur, de ballons, de rubans, etc. Mettez tout en œuvre pour donner l'impression aux gens qu'ils sont sur le point d'assister à un événement unique et que vous êtes disposé à vous engager dans un processus nouveau et excitant.
4. Désignez comme président d'assemblée une personne optimiste, positive, très respectée et connaissant bien la façon d'animer une réunion.
5. La réunion a un début, un milieu et une fin. Voici un cadre de base :

Titre de la réunion				
<i>(lieu de la réunion)</i>		<i>(date de la réunion)</i>		
<b>Ouverture de la séance</b>	<b>Déroulement de la réunion</b>			<b>Clôture de la séance</b>
	<i>Sujet 1</i>	<i>Sujet 2</i>	<i>Sujet 3</i>	
	Présentation du sujet	Présentation du sujet	Présentation du sujet	
	Décision à prendre	Décision à prendre	Décision à prendre	
Prière d'ouverture	Discussion	Discussion	Discussion	Prochaines étapes Récapitulation Prière de clôture
Présentations	Prise de décision	Prise de décision	Prise de décision	
But de la réunion			(Etc.)	
Observations préliminaires				

*Vous pouvez copier et coller ce cadre ou l'adapter à vos besoins.*

## d) Mettre la communauté à contribution

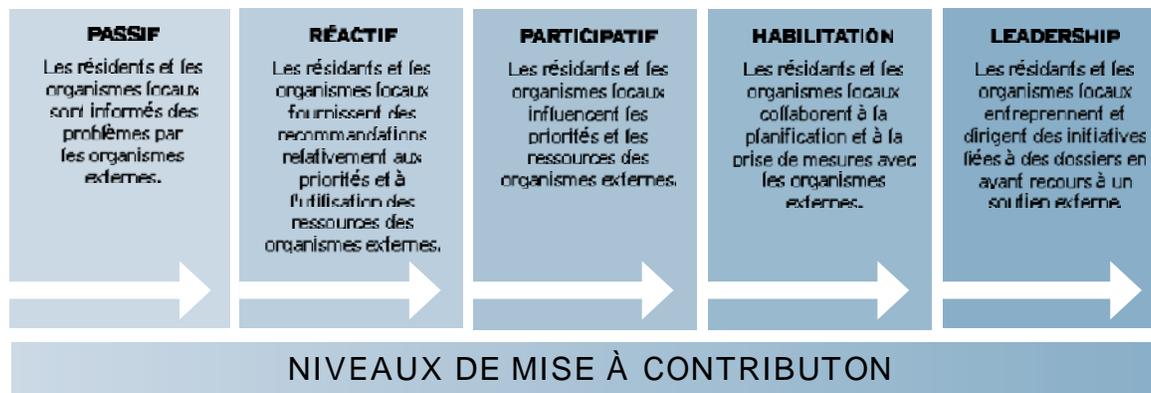
### Leçon de sagesse

« Selon mon expérience, il ne s'agit pas de tenir des consultations, mais de contribuer et d'écouter réellement ce que les membres de la communauté ont à dire et de réagir... »

### – Participant

#### Contexte

Que voulons-nous dire exactement quand nous parlons de mettre la communauté à contribution? Le Tamarack Institute for Community Engagement, organisme voué à l'art et à la science de la mise à contribution de la communauté la définit de la façon suivante : « **personnes qui travaillent en concertation, par l'entremise de gestes inspirés de l'apprentissage à créer et à réaliser des visions audacieuses pour leur avenir** ». Au fur et à mesure que s'intensifie la mobilisation de la communauté, explique l'Institute, des membres de la communauté qui jouaient un rôle passif, assument des rôles actifs et peuvent en venir à influencer et à avoir une incidence sur la vie des membres de leur communauté. Vous trouverez la description des divers rôles ci-dessous :



<http://tamarackcommunity.ca/index.php>

Mais qu'est-ce que cela signifie exactement pour nos communautés? Il s'agit essentiellement de rassembler les membres de la communauté provenant de divers groupes et familles de notre communauté et de leur donner l'occasion d'influer sur les décisions par l'entremise du processus visant à bâtir un avenir meilleur. Cela n'aide pas seulement votre communauté à atteindre ses buts, mais cela a également une incidence positive en contribuant à augmenter le capital social<sup>1</sup> au sein de nos communautés.

Il existe de nombreuses façons de mettre à contribution les membres de la communauté. Vous pouvez cibler des personnes ou des chefs de famille en particulier et leur demander directement de participer; vous pouvez organiser des ateliers communautaires visant à accroître la sensibilisation, mettre sur pied des groupes pour accomplir les tâches particulières, tenir des réunions publiques ou des forums particuliers, effectuer des entrevues auprès de personnes de premier plan, mener des enquêtes communautaires, organiser des « conversations communautaires » ou même utiliser des réseaux sociaux existants dans la

<sup>1</sup> *Qu'est-ce que le \*capital social? Nous avons tous entendu le terme « capital », qui signifie des « avoirs » ou des « dollars pour des grands projets » ou tout simplement « argent ». Considérez la mise à contribution des membres de la communauté locale comme un investissement dans votre communauté! Vous créez du « capital » dans les ressources les plus précieuses que nous avons, à savoir les gens qui vivent dans nos communautés. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le capital social, consultez le site [http://secure.cihi.ca/cihiweb/fr/downloads/MeasuringSocialCapital2003\\_f.pdf](http://secure.cihi.ca/cihiweb/fr/downloads/MeasuringSocialCapital2003_f.pdf)*

communauté. Le présent guide comporte d'autres sections où l'on vous demande de participer au processus de planification et qui contient des recommandations sur la façon de faire participer votre communauté. Vous trouverez ci-dessous un exemple de la façon de mobiliser la communauté. Gardez à l'esprit que plus la communauté est mise à contribution, plus votre initiative a de chances de réussir!

## Outils et pistes

« *Conversation communautaire* » et mise sur pied de groupes de travail

Vous pouvez mettre des groupes de travail sur pied dans votre communauté pour effectuer des tâches particulières, répondre à des questions précises ou formuler des directives nécessaires dans le cadre d'un projet particulier. Un groupe de travail peut souvent commencer par avoir une bonne conversation communautaire. La planification d'une conversation visant la mise sur pied d'un groupe de travail est un moyen efficace pour la mise à contribution de votre communauté. Combien de temps avons-nous été dans une situation où nous devions justifier une décision que nous avons prise seuls? L'un des grands avantages de la tenue de conversations communautaires et de la création de groupes de travail est que les membres de la communauté peuvent s'appropriier les décisions qu'ils ont prises!

*Buts*

- Créer un mouvement de mobilisation populaire et trouver des solutions constructives pour un projet ciblé ou pour répondre à une question particulière.
- Permettre aux membres de la communauté de faire valoir leur point de vue, ainsi que de participer aux prises de décisions et de s'approprier les décisions qui sont prises relativement à une tâche ou à un sujet particulier.
- Accroître la cohésion communautaire.
- Bâtir l'estime de la communauté et faire en sorte qu'elle fasse preuve d'un plus grand sens des responsabilités.

*Voici la façon de procéder :*

**Étape 1 :** Établir la nécessité de mettre en place un groupe de travail. Les principales questions à se poser sont les suivantes :

- « *La tâche ou le travail est-il trop important pour être accompli de façon réaliste par une seule personne?* »
- « *Le travail peut-il être facilement divisé en tâches ou en sujets précis?* »
- « *La tâche, la décision ou le travail peut-il être un sujet pour la justification desquels j'aurais/nous aurions besoin d'un soutien additionnel?* »
- Par exemple, s'agit-il d'un sujet susceptible de faire l'objet d'un désaccord ou d'un litige?

**Étape 2 :** Déterminer l'objectif du groupe de travail

- Rédigez de façon claire un énoncé des objectifs du groupe de travail.
- Notez vos idées :
  - a) Fréquence des réunions
  - b) Les personnes qui, selon vous, devraient être membres du groupe.
  - c) Selon vous, quelles seront leurs responsabilités?

**Étape 3 :** Tenir une « conversation communautaire ».

- Désignez de cinq à dix personnes clés (ou le nombre que vous souhaitez) qui peuvent être utiles ou qui possèdent certaines connaissances sur la question ou le sujet donné. Planifiez l'heure et l'endroit de la réunion.

- Invitez les personnes à participer à la conversation communautaire.
- Solliciter les commentaires du groupe. Commencez le dialogue en faisant part des questions qui vous sont venues à l'esprit à l'étape 2. Ouvrez ensuite le dialogue en disant par exemple « *Chacun d'entre vous est perçu dans la communauté comme une personne importante qui possède des connaissances dans ce domaine* », et pour suivre le dialogue en mentionnant « *J'aimerais entendre vos opinions à ce sujet* »?
- Prenez des notes. Mettez fin à la conversation en disant « *Comment chacun de vous peut-il contribuer?* » ou « *Êtes-vous en mesure d'aider votre communauté à accomplir cette tâche importante?* »
- Demandez à ces personnes si elles sont intéressées à faire partie du groupe de travail ou demandez leur de désigner d'autres personnes qui seraient peut-être intéressées à devenir membres.
  - Nommez un *président*.
  - Fixez la *date de la première réunion*.
  - En collaboration avec les nouveaux membres, créez un nom pour le groupe de travail.

**Étape 4 :** Convenez de la date de la première réunion. Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce point, consultez la section « Réunions efficaces ».

*Utilisez la méthode de la conversation communautaire lorsque vous voulez mettre à contribution la communauté dans le cadre du processus de développement communautaire si vous estimez que la communauté doit s'impliquer davantage!*

*Pour trouver des exemples de mobilisation communautaire, vous pouvez également consulter le site [http://www.qlgcsa.org.au/community\\_planning\\_toolkit/9\\_step4-6.html](http://www.qlgcsa.org.au/community_planning_toolkit/9_step4-6.html)*

## 6. La patte arrière gauche: Planifier le changement

### a) Comment créer une question clé

*Leçon de sagesse*

*(traduction) « Une question clé nous oblige à examiner un sujet en profondeur et à trouver différentes réponses, peu importe la complexité de la question... ce qui nous aide à décider de la voie à suivre pour avancer. »*

– Phillips

*Contexte*

Comme nous l'avons déjà mentionné, une des principales compétences d'un animateur est sa capacité de poser la bonne question. Comment savoir quelle question poser? Commentons par deux différents types de questions :

- Question fermée
- Question ouverte

En général, la réponse à une question fermée sera « oui » ou « non ». Demandez à quelqu'un s'il aime le goût de la viande de chevreuil et la réponse sera « oui » ou « non ». Il n'y a pas vraiment autre chose à dire de plus. Mais changez un peu votre question, en demandant par exemple : « Qu'est-ce que vous n'aimez pas dans la viande de chevreuil? »; la réponse sera probablement plus longue que seulement « oui » ou « non ». La personne interrogée pourrait vous parler d'une mauvaise expérience qui lui est arrivée en goûtant du chevreuil dans sa jeunesse, et comment cette expérience la suit encore aujourd'hui. Ou encore, elle pourrait vous expliquer plus en détail pourquoi elle aime la viande de chevreuil et vous parler de toutes les fois où sa grand mère lui a cuisiné un ragoût avec du pain bannock.

Une question clé permet de concentrer l'attention du groupe sur une idée ou un concept à examiner. Voici une règle simple à suivre pour animer un groupe : il vaut mieux essayer de se concentrer sur un seul sujet à la fois. Une fois que vous aurez fait le tour de la question, vous pourrez passer au prochain sujet. Il ne faut jamais en traiter plus d'un à la fois. N'oubliez pas, l'objectif est de favoriser une discussion claire, ce qui ne sera pas possible si dix sujets sont abordés en même temps (à moins qu'ils ne soient directement liés à la discussion principale).

Habituellement, une question ouverte commencera par les expressions suivantes : « comment », « qu'est-ce que » et parfois par « où », plutôt que par « qui » ou « quand ».

Voici des exemples de questions ouvertes :

- Comment voyez vous votre communauté dans 25 ans?
- Qu'est-ce que nous pouvons faire pour régler ce problème?
- Qu'est-ce que vous avez pensé de la réunion?
- Dans quel type de communauté aimerions-nous que nos petits enfants habitent?
- Comment pourrions-nous examiner cette question différemment?
- Quelles sont nos autres options pour améliorer la participation de la communauté?
- Selon vous, y a-t-il des choses à améliorer dans la communauté?
- En une année, que voulons-nous et pouvons-nous réaliser de positif?
- Où serons-nous rendus dans six semaines?

Exemples de questions fermées :

- Qui était présent?
- Quand êtes-vous arrivé?
- Qui est responsable de prendre les mesures?
- Quand devrions-nous tenir notre séance de planification?

Les questions clés comprennent *habituellement* les composantes suivantes :

(Quoi, comment, où) + (action) + (question ou sujet) + (dans une période déterminée)?

Exemple 1 : Comment pouvons nous améliorer notre communauté dans les six prochains mois?

Exemple 2 : Comment imaginons-nous notre communauté dans 15 ans?

(Remarque : Les couleurs des exemples correspondent aux composantes d'une question clé.)

## Outils et pistes

Écrivez une question clé ouverte sur un sujet dont vous aimeriez parler dans votre communauté

---

---

---

---

## b) Créer une vision communautaire

*Leçons de sagesse*

*(traduction) « La vision est l'art de voir ce qui est invisible... »*

- Jonathan Swift

*(traduction) « Ne suivez pas le sentier. Plutôt, allez là où il n'y en a pas, et faites-en un vous-même. »*

- Ralph Waldo Emerson

*(traduction) « Certains voient les choses comme elles sont et se demandent "pourquoi?". Je rêve de ce qui n'a jamais été et je me demande "pourquoi pas?" »*

- George Bernard Shaw

*(traduction) « Quand il n'y a pas de vision, le peuple périt. »*

- Proverbes, 29, 18

### *Contexte*

Pour planifier l'avenir de votre communauté, il faut avoir une vision. Pour faire des changements, il faut pouvoir imaginer l'avenir que souhaite avoir la communauté. On peut comparer la vision à l'étoile du Nord qui servait à la navigation avant l'invention du compas, c'est à dire qu'elle montre le chemin à suivre lorsque vous êtes coincé ou perdu. Toutes les communautés qui ont obtenu du succès ont une ou maintes visions pour les différents éléments de la communauté, comme l'éducation, la santé, le conseil, etc.

Une vision peut être basée sur l'idée d'une personne, ou sur les opinions et les idées combinées de tous les membres de la communauté. Dans ce cas, il s'agit d'une vision commune. Regardez dans votre communauté. Est-ce qu'il y a un nouveau centre de santé? Un bureau de conseil? Un aréna? Peu importe l'ouvrage, une personne ou un groupe de personnes de votre communauté y a pensé. L'ouvrage a commencé en tant que vision et, maintenant, il est bien réel. Toutes les visions fonctionnent de la même façon : premièrement, quelqu'un a l'idée de créer quelque chose de nouveau, puis on travaille à en faire une réalité.

Par contre, à la base de tout ce qui a été créé ou développé dans votre communauté, la clé du succès a été que quelqu'un a pris les mesures nécessaires et transformé un rêve en réalité. Quelqu'un était décidé à agir. Quelqu'un souhaitait de tout son cœur améliorer la situation.

Pour qu'une vision devienne réalité, il faut vouloir agir et s'engager à le faire. Sinon, elle demeurera un rêve, et rien de plus.





participer tous les enfants de l'école grâce à un exercice en classe. Le directeur et les enseignants ont demandé à tous les élèves de créer un rêve pour l'avenir de la communauté, et ils leur ont demandé ce qu'ils aimeraient voir arriver. Les élèves ont tous eu des idées incroyables, qui ont ensuite été incorporées au plan de la communauté!

- **Problèmes de langue.** Dans une communauté, les Aînés ne parlaient pas anglais. Les jeunes qui le pouvaient ont simplement posé la question clé aux Aînés dans leur propre langue. Ces derniers ont ensuite donné leurs opinions, que les jeunes ont inscrites sur des cartons de 5 po sur 7 po.
- **Comment faire affaire avec des participants timides** – Tout le monde n'est pas à l'aise pour parler en public. Certains sont trop timides. Dans ce cas, vous pouvez leur fournir des cartons de 5 po sur 7 po et leur demander d'y inscrire leurs idées. Vous n'aurez ensuite qu'à ramasser les cartons et inscrire leurs propositions sur le mur avec celles des autres participants. De cette façon, tout le monde participe.
- **Laissez libre court à votre imagination, et faites preuve de créativité.** L'objectif est que tous les membres de la communauté participent.
- **Créez un environnement sécuritaire.** Les gens de la communauté doivent se sentir à l'aise pour partager leurs pensées les plus profondes dans l'environnement que vous aurez choisi.
- **Mettez les participants à l'aise et prêts à se laisser aller.** La création d'une vision doit être amusante et ouverte; et il ne doit pas y avoir de stress ou de tensions.
- **Réagissez aussitôt qu'un participant nuit à la créativité.** Par exemple, si quelqu'un dit : « Pourquoi devrions-nous faire cet exercice? Ici, il n'y a jamais rien qui change de toute façon! » Il ne servira à rien de se mettre sur la défensive, ni de sortir cette personne de la pièce. Évidemment, vous devrez amener les participants à croire que tout est possible et qu'il est bon de se permettre de rêver d'un avenir meilleur.

*Durée* : L'atelier durera de deux à trois heures. Il faudra prévoir plus de temps si des rafraîchissements sont offerts.

Si l'argent n'était pas un problème, qu'imaginerez-vous pour votre communauté dans les cinq prochaines années?

---

---

---

## c) Créer un énoncé d'intention (énoncé de mission)

*Leçon de sagesse*

*(traduction) « Ne pas connaître le but est l'équivalent de conduire sa voiture avec le frein avant gauche bloqué (...) »*

- Phillips

*Contexte*

Il nous arrive parfois de nous laisser porter par la vie sans avoir de but précis. Nous avons pris l'habitude de vivre au jour le jour et accepté le fait que nous subissons la vie. Nous pourrions nous sentir impuissants et ne pas être certains de savoir où aller ou quoi faire en tant que communauté.

Ce n'est pas bien grave de se laisser porter par le courant, puisque nous sommes humains. Toutefois, nous avons été créés d'une telle façon que nous avons besoin de donner un objectif et une signification à nos communautés et aux organisations que nous créons. Grâce au Créateur, nous avons le pouvoir de choisir et de faire arriver des choses au lieu de seulement les subir. Il nous a également fait don de la capacité de créer, qui nous permet de préparer un énoncé d'intention.

En fait, l'énoncé d'intention est un court énoncé ou une phrase qui résume nos intentions et permet d'expliquer pourquoi nous faisons ce que nous faisons. Il nous guide et nous garde bien ancrés. Nous nous disons alors « Ah oui, voilà ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons ».

Voici quelques exemples d'énoncés de mission de communautés ou d'organisations autochtones :

**Bande d'Osoyoos (Colombie-Britannique) :** [traduction] « La bande d'Osoyoos est résolue à ce que ses entreprises atteignent l'autonomie économique d'ici 2005. Nous y arriverons en offrant de la formation et de l'éducation à notre peuple. De cette façon, nous prendrons appui sur la revalorisation des traditions pour exploiter au maximum nos ressources, du point de vue économique et dans l'intérêt des générations futures. »

**Slogan :** [traduction] « Collaborer avec les entreprises pour préserver notre passé et renforcer notre avenir. »

<http://www.oib.ca/oldsite/oibdc.htm> (en anglais seulement)

**Six Nations of the Grand River :** [traduction] « Les Services sociaux de la bande Six Nations of the Grand River a pour mandat de servir notre nation en fournissant une aide basée sur la coopération et non sur les conflits, et qui met à contribution, appuie et renforce les obligations et les traditions familiales de compassion, de partage, de respect mutuel, de guérison et d'harmonie qui sont ancrées dans notre culture et dont on ne peut se séparer. »

<http://www.sixnations.ca/SocServDept.htm> (en anglais seulement)

**Louis Riel Capital Corporation (LRCC) :** Aider et favoriser le développement des entreprises commerciales des Métis du Manitoba par la prestation de services financiers et de conseils pertinents.

**Aroostook Band of Micmacs :** Unir les membres de la tribu afin d'améliorer la santé de la Aroostook Band of Micmacs au plus haut niveau possible. Nous y arriverons en offrant des services qui encouragent et favorisent la responsabilisation du point de vue du bien être personnel, familial et tribal.

[www.micmac-nsn.gov/index.html](http://www.micmac-nsn.gov/index.html) (en anglais seulement)

Voici des énoncés de mission d'entreprises bien connues, qui vous donneront une idée de ce que le monde des affaires a créé pour ses organismes :

**Cosmétiques Mary Kay :**

[traduction] « Offrir aux femmes des occasions illimitées. »

**Wal-Mart :**

[traduction] « Permettre aux gens normaux d'acheter les mêmes produits que les gens riches. »

**Walt Disney :**

[traduction] « Rendre les gens heureux. »

**Nike :**

[traduction] « Se distinguer en tant que chef de file de la conscience sociale grâce à des programmes proactifs qui sont le reflet de notre compassion à l'endroit de la famille mondiale de Nike, de nos équipiers, de nos clients, et des gens qui offrent des services à Nike. »

*Les énoncés de mission sont :*

- clairs et concis
- significatifs
- empreints de valeurs
- axés sur l'atteinte d'un objectif très lointain (vous ne pourrez pas le réaliser dans un ou deux ans, cela peut vous prendre de nombreuses années).

Pour plus d'exemples d'énoncés de mission, veuillez consulter :

<http://www.missionstatements.com> (en anglais seulement)

## **Outils et pistes**

### ***Comment créer un énoncé de mission communautaire***

Un énoncé de mission efficace expose clairement les grandes lignes de l'objectif de la communauté dans un langage clair et concis, et il est facile pour tout le monde de s'en rappeler. Il est propre à votre communauté, et différent de celui des autres communautés. Pour prendre leurs décisions, toutes les organisations de votre communauté se servent de cet énoncé, par exemple le chef et le conseil, le conseil communautaire, les programmes, les initiatives, etc. L'énoncé sert à orienter chaque décision prise dans votre communauté.

#### *Étapes de base*

1. Organisez une séance de remue-méninges avec divers groupes de votre communauté. Idéalement, il faudrait consulter tous les membres de la communauté.
2. Posez la question suivante : Quel est l'objectif de notre communauté? Au début, vous pourriez avoir de la difficulté à trouver une réponse, mais plus les gens vous diront ce qu'ils pensent, plus vous verrez ressortir certaines tendances.
3. Tenez compte des services et des valeurs de votre communauté, des personnes que vous ciblez comme auditoire, de vos priorités et des principales activités qui ont lieu dans votre communauté.
4. Regardez les stratégies actuelles ou à venir de votre communauté, et essayez de comprendre leurs liens avec la mission globale de la communauté et leur influence sur cette mission.
5. Assurez-vous que l'énoncé de mission décrit bien ce que fait la communauté – ses gestes, plutôt que ses buts ou ses objectifs secondaires. L'énoncé de mission est quelquefois considéré comme un objectif excessivement ambitieux; même s'il n'est pas vraiment réalisable, la communauté s'efforcera quand même d'y arriver pendant de nombreuses générations à venir.
6. Envisagez la possibilité de réviser des énoncés de mission existants pour les rendre plus courts et concis et clairs, et pour que tous les membres de la communauté puissent bien les comprendre. Si l'énoncé de mission est facilement oublié, c'est qu'il est trop long.
7. Créez un énoncé de mission qui restera vrai même si des progrès technologiques futurs venaient changer l'orientation de la communauté.

## d) Détermination des buts et des objectifs

### *Leçon de sagesse*

*(traduction) « Le succès, ce sont les buts (...) »*

– Brian Tracy

### *Contexte*

Pour amener votre communauté à bon port (vision), il faut se fixer des buts et des objectifs.

En fait, quelle est la différence entre un but et un objectif? Un but est plus vaste, plus long à atteindre. Un objectif est tout simplement un but plus petit. Comme en hockey sur glace : le but est de compter un but. Pour y arriver, les joueurs doivent se passer la rondelle, souvent plusieurs fois (objectifs), afin de réussir à compter un but (but). Ou bien imaginez-vous en train de ramer sur le lac (le but est de vous rendre de l'autre côté du lac); chacun de vos coups de pagaie est un objectif. De nombreux objectifs vous amèneront à votre but.

L'une des méthodes les plus simples pour se fixer des buts est la méthode SMART.

## Outils et pistes

### *Buts et des objectifs SMART*

La méthode SMART est un moyen de vous rappeler comment vous fixer des buts et des objectifs.

**S = Spécifique** : Pour qu'ils soient efficaces, les objectifs devraient être précis. En d'autres mots, ils devraient décrire précisément le résultat voulu.

**M = Mesurable** : S'ils sont mesurables, les buts et les objectifs seront encore plus précis. Pour savoir si vous avez réalisé votre but, vous devez pouvoir le mesurer. Votre objectif pourrait être : « améliorer nos services de transport pour les soins de santé en embauchant deux autres conducteurs en six mois », plutôt qu'« offrir de meilleurs services de santé à la communauté ».

**A = Atteignable** : Il est important que les objectifs fixés soient réalisables. Par exemple, un objectif comme « obtenir un taux de satisfaction de la communauté de 100 pour 100 » n'est pas réaliste. Il ne faut pas s'attendre à ce que tout le monde soit entièrement satisfait des services offerts dans la communauté. Il serait mieux de viser « une augmentation de 20 pour 100 de la satisfaction des membres de la communauté », même si un tel objectif peut quand même ne pas être réalisable. Vous devrez juger vous-même si un but ou un objectif est possible.

**R = Réaliste** : Pour fixer des buts et des objectifs réalistes, il faut reconnaître que certains facteurs sont incontrôlables. Les buts réalistes devraient représenter un défi, mais ils ne doivent pas être si difficiles à réaliser que les chances de réussite sont minces. Ils peuvent être réalisés avec l'aide des ressources disponibles et d'un bon travail d'équipe.

**T = En Temps opportun** : Le dernier facteur nécessaire pour se donner un but ou objectif approprié est de fixer une date limite. Savoir quand vous souhaitez qu'un but soit accompli est la clé dont vous aurez besoin pour déterminer si vous avez bel et bien réalisé votre but.

Fixer des buts et des objectifs qui aideront votre communauté ou les membres de ses organisations peut être très positif et ouvrir la voie vers des sommets encore plus hauts.

## e) Préparation du plan d'action (outil de planification axée sur la personne ou PATH [Planning Alternative Tomorrow's with Hope])

### *Leçon de sagesse*

*(traduction) « Si vous ne planifiez rien, vous planifiez de ne pas réussir (...) »*

#### - Inconnu

#### *Contexte*

*« Pourquoi planifier, puisque de toute façon, la vie va venir tout mettre à l'envers? »*

Ces questions et ces plaintes, nous les avons déjà entendues souvent. Mais, voyez l'exemple suivant :

Certaines personnes de la communauté « X » ont entendu parler d'un nouveau programme fédéral pour les jeunes, doté d'un budget assez intéressant. Les membres ont commencé à discuter pour savoir si le conseil devrait préparer une proposition, et quelques-uns ont commencé à en parler plus sérieusement. Après un certain temps, personne ne s'était réellement occupé de préparer la proposition, malgré l'enthousiasme des jeunes qui avaient entendu parler du projet et des discussions. La date limite approchait à grands pas et, à la dernière minute, un des conseillers a téléphoné à un ami qui avait de l'expérience dans la préparation de propositions. Voici un compte-rendu de leur discussion : « Jean, peux-tu nous aider à préparer une proposition pour que nous ayons une part de ces nouveaux fonds? » « Bien sûr que je peux, lui répond Jean, pour quelle date la proposition doit-elle être prête? » « Hmmmmm, dit le conseiller, dans trois jours. » Alors Jean répond : « Désolé, j'ai besoin d'au moins une semaine pour préparer une proposition de cette importance. J'ai bien peur qu'on ait manqué notre chance avec cette initiative ».

Cette communauté aurait pu profiter d'une excellente occasion d'aider ses jeunes si seulement un peu de temps avait été consacré à la proposition au tout début. Même une simple planification au début du processus aurait donné un résultat très différent. Ça vous dit quelque chose?

Un plan d'action peut prendre différentes formes. Par contre, il comporte souvent les composantes suivantes :

1. Nom du parcours (titre qui décrit le cheminement de la communauté)
2. Vision commune (ce que nous voulons devenir dans un avenir lointain)
3. Buts (ce que nous voulons devenir à court, à moyen et à long terme)
4. Attribution des responsabilités (qui est responsable de chaque but)
5. Situation actuelle (où nous en sommes dans notre parcours)
6. Forces (comment nous pouvons être plus forts ensemble)
7. Résumé des impressions (les impressions de chacun au sujet de la séance de planification que nous venons de terminer)



# Outils et pistes : Créer un parcours

## 1. Nom de votre parcours

Que ce soit au tout début ou après avoir déterminé votre vision commune, votre groupe doit trouver une phrase qui décrira le cheminement de votre communauté. Puisqu'elle résume ce que vous vous préparez à faire, la phrase devrait être simple et courte. Voici des exemples :

« *Notre chemin vers le bien-être!* »

« *Les jeunes d'aujourd'hui, les Aînés de demain!* »

« *Reconquérir notre passé pour planifier un demain plus fort!* »

« *Organisation ABC : engagement dans le bien être et la force!* »

Il s'agit d'un bref énoncé qui, quelquefois, résume votre vision en une phrase. Il dit vers quoi vous vous dirigez, il est positif, et il dessine une vision très claire. De nombreuses organisations et communautés placent cet énoncé à l'entrée de leur site Web et sur tout leur matériel publicitaire. En bref, il peut s'agir de la vision ou de l'énoncé de mission.

## 2. Vision commune

Tous vos plans devraient avoir pour objectif de vous amener à votre vision commune, qui représente le but que vise l'ensemble de la communauté pour l'avenir. Cette vision est la destination prévue à plus long terme, dans trois, cinq, dix ou encore 25 ans. Il revient à la communauté de choisir le délai, mais, en règle générale, une période allant de trois à cinq ans est une bonne façon de commencer. Une vision trop éloignée dans l'avenir et face à laquelle les gens ne constatent pas les progrès risque de tomber dans l'oubli.

La vision est, tout simplement, un but à long terme. Tous les objectifs à court terme devraient mener directement à la vision. Voici un exemple de question clé que vous pourriez utiliser pour la séance sur la vision :

« *Dans cinq ans, que voulons-nous que notre communauté soit et que voulons-nous qu'elle fasse et qu'elle ait?* »

## 3. Buts

Utilisez la méthode SMART pour fixer vos buts. De façon générale, il est préférable de se fixer des buts pour 40 jours, de trois à six mois et un an. Cela vous permettra de savoir rapidement (p. ex. 40 jours) si vous êtes dans la bonne voie. Le fait de voir des progrès donnera à votre équipe ou les membres de votre communauté la motivation nécessaire pour continuer sur leur lancée. Les progrès réalisés encourageront le groupe à continuer de travailler à la réalisation de ses buts.

## 4. Attribution des rôles et des responsabilités

Tous ceux qui participent au processus de planification doivent comprendre leurs rôles et leurs responsabilités, c. à d. comment ils contribueront à réaliser le plan. Les communautés savent qui doit assumer des responsabilités associées au plan. Une fois un but fixé, on pourra identifier les personnes ou les entités responsables, par exemple le conseil, des programmes et des initiatives, ou des personnes ayant un travail connexe, etc. Un plan communautaire sert à l'ensemble de la communauté. Par conséquent, chacun devrait pouvoir contribuer à sa réalisation. L'idée est de veiller à ce que tout le monde sache qui doit faire quoi pour réaliser le plan. Il n'y a rien de pire que d'avoir un plan, mais de n'avoir personne pour l'exécuter. Cette étape est importante, car si vous ne comprenez pas bien vos rôles et vos responsabilités, rien ne sera effectué. Mais votre équipe (communauté) est dynamique et créative, et vous y arriverez facilement!

*Harmoniser divers plans* – Si de nombreux groupes de votre communauté ont chacun leur plan, il faudrait s'assurer que chacun d'eux vise la réalisation d'une seule vision pour la communauté dans son ensemble. Cela signifie que vous pourriez avoir à harmoniser les divers plans en les changeant ou en les rajustant pour qu'ils tendent vers une vision nouvelle et plus large, ou vers la vision qui a déjà été établie. Il s'agit tout simplement d'examiner les plans existants et de se poser la question suivante : « Est-ce que nos buts nous amènent dans la bonne direction pour réaliser notre vision commune? »

### **5. *Situation actuelle***

Il est essentiel de déterminer où nous en sommes (aujourd'hui). En fait, il faut bien connaître trois moments importants : notre passé (histoire), où nous sommes aujourd'hui et où nous voulons être demain (vision). Toutefois, pour cet exercice, nous nous posons la question suivante : « Comment pourrions-nous décrire notre situation actuelle ? » Cette question peut prendre diverses formes, mais nous essayons essentiellement d'obtenir une idée de la situation actuelle de la communauté.

### **6. *Strengths:***

À l'étape de la planification, il est important de cibler les forces de la communauté car, comme nous l'avons déjà mentionné, nous nous baserons sur ces forces pour améliorer la communauté. Par conséquent, il faut pouvoir répondre à la question suivante : « Quelles sont toutes les forces de notre communauté »? Nous pourrions également nous poser une autre question, soit : « Que pouvons-nous faire pour renforcer notre communauté ? »

Ces deux questions devraient vous aider à cerner les capacités de votre communauté.

### **7. *Résumé des impressions***

Il est très important de permettre à tous les participants de s'exprimer à la fin de la séance. Dans le cas d'un petit groupe, vous pourrez opter pour un cercle de partage puisque celui-là permettra à tous les participants de vraiment donner leurs impressions sur ce qu'ils voient autour d'eux et sur le travail de planification que vous effectuez. Si vous manquez de temps et que votre groupe compte au moins 15 personnes, vous pouvez demander à tout le monde de résumer leurs impressions à trois mots maximum. Vous pourrez ainsi obtenir plus rapidement les impressions générales de tous les participants à la séance de planification. Assurez-vous d'inclure toutes leurs réponses dans votre plan ou rapport, car cela vous aidera à vous souvenir du déroulement de la séance à mesure que le temps passe et à expliquer à d'autres personnes qui n'ont pas pu y assister comment votre groupe a réagi à la séance.



## 7. La queue de la tortue: Surmonter les embûches

### a) Guérison personnelle et collective

#### *Leçon de sagesse*

*« Oui, nous avons appris beaucoup de comportements mauvais et destructeurs dans nos communautés au fil des générations. Mais nous sommes en train de les désapprendre! »*

– Un participant

#### *Contexte*

Ce qu'il y a de bien à propos de la guérison personnelle, c'est qu'en travaillant sur vous-même, vous travaillez également sur la communauté.

Nos communautés guérissent une personne à la fois. Et chaque communauté se redresse à un rythme différent des autres. Nous devons respecter le processus de guérison propre à chaque communauté, y compris les méthodes utilisées pour y parvenir. Certaines communautés sont retournées aux façons de faire traditionnelles de nos ancêtres, alors que d'autres ont accueilli à bras ouverts le christianisme. Nos Aînés nous apprennent à respecter toutes les façons de faire. Nous ne pouvons atteindre l'unité et la paix que par le respect d'autrui et des différents modes de vie.

La collaboration entre des personnes positives et d'autres personnes positives entraîne une interaction positive et l'épanouissement de relations positives. Lorsque des personnes négatives sont introduites dans l'équation, la situation n'est pas aussi aisée. Il y a des affrontements et des conflits de visions. Les dissensions et les difficultés à aller de l'avant deviennent des défis importants. Que faire dans un tel cas? Nos Aînés nous donnent un exemple à suivre. Un jour, un vieil homme qui avait fait la guerre montrait ses médailles à une table lors d'une conférence d'Aînés. Pendant ce temps, un groupe d'Aînés répondait aux questions de l'auditoire principal dans la pièce. L'ancien combattant râlait et lançait à qui voulait l'entendre que c'est lui qui devrait être à l'avant de la salle avec les Aînés, se plaignant que les organisateurs de la conférence ne l'avaient pas invité. Sa tirade s'étirait et se prolongeait, ce qui dérangeait de plus en plus les organisateurs. Les Aînés arrêterent toutefois la séance et invitèrent le vieil ancien combattant à venir prendre place à leurs côtés. Les gens dans la salle étaient très fâchés de l'attitude de l'ex-militaire, mais elle ne semblait aucunement affecter les Aînés. Ils l'invitèrent à se joindre à la table et l'inclurent dans leur groupe. Évidemment, le vieil ancien combattant continua de vanter la façon dont il avait sauvé telle personne, et celle dont il avait tiré sur une autre pour aider à la victoire. Toutes les personnes dans la salle étaient stupéfaites de voir ce qui se déroulait sous leurs yeux. Mais rapidement, ils se rendirent compte que les Aînés semblaient encore plus sages aux yeux de tous, alors que l'ex-militaire avait l'air encore plus égocentrique.

Personne n'appela l'ancien combattant un « Aîné ». Tout le monde apprit la différence grâce à cet incident.

De même, vous rencontrerez des personnes dans la communauté qui ont besoin de guérison et qui souffrent énormément. Il sera facile de leur dire de quitter la salle ou d'aller se faire soigner, mais plus difficile de les inclure, de leur offrir de la compassion, et de garder en tête qu'eux aussi sont nos frères, qu'ils sont victimes d'abus systémiques et générationnels. Il est encore plus difficile de diriger une séance de planification communautaire en présence d'individus qui nuisent constamment au processus que vous tentez de faire fonctionner. Il faut avoir le courage d'aborder ces personnes et de leur demander poliment de s'abstenir d'afficher une attitude négative et de respecter le groupe qui tente d'amener des changements positifs.

La guérison personnelle est personnelle. Chaque personne doit réaliser par elle-même que des changements sont nécessaires dans sa vie. Et chacun est responsable de faire ces changements – avec notre soutien.

La guérison collective, d'un autre côté, est beaucoup plus difficile, puisqu'elle touche beaucoup plus d'individus désirant redresser l'ensemble de la communauté. Certaines communautés ont réussi des changements drastiques, passant d'une consommation d'alcool et de drogues de 90 % à une absence d'alcool et de drogues à 90 %. De tels revirements nécessitent la solidarité de la communauté et une volonté ferme de s'attaquer aux problèmes qui la rongent. Il n'est pas nécessaire que tous les membres votre communauté prennent cette décision; 3 % de la population suffit. Un groupe aussi restreint peut changer les choses.

Le processus de guérison est simple, mais il n'est jamais facile. Que la guérison vise un individu ou une communauté, le processus commence par une décision.

## Outils et pistes

### *Étapes à considérer pour le processus de guérison*

#### *Guérison personnelle*

1. Prenez la décision, en tant qu'individu au sein de votre communauté, de vous améliorer.
2. Dotez-vous d'une vision et d'un plan personnel en utilisant le processus PATH (requiert un facilitateur).
3. Faites de petits pas dans la direction de votre vision.
4. Croyez en vous et au fait que le changement est possible.
5. Engagez-vous à être un leader en montrant l'exemple.
6. N'attendez pas que les autres commencent; avancez par vous-même.
7. Rappelez-vous que la guérison de votre communauté passe par chacun de ses membres.



## *Guérison collective*

1. Prenez, en tant que groupe composé de membres de la communauté (que ce soit un groupe de dirigeants ou un petit groupe), la décision de vous engager dans le processus de guérison collective.
2. Obtenez le soutien des dirigeants de votre communauté à l'égard des initiatives de guérison.
3. Envisagez de demander au conseil communautaire ou au chef et au conseil d'obliger les individus qui veulent siéger au conseil ou être élus à un poste de direction d'être sobres depuis au moins deux ans (comme l'ont fait certaines communautés au pays).
4. Coordonnez les ressources et l'expertise nécessaires à l'établissement d'un plan de guérison collective – incorporez les dirigeants, les membres de la communauté et le personnel des programmes comme Grandir ensemble, Pour des communautés en bonne santé, le Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les Autochtones, les programmes provinciaux, etc.
5. Accordez la coordination des activités à un petit groupe d'individus motivés. Ce groupe ne sera pas responsable de guérir la communauté, mais simplement de coordonner les ressources.
6. Établissez un lien de confiance en tenant avec succès une activité communautaire, puis une autre. Commencez par un seul, important. Construisez sur ce fondement par la suite.
7. Utilisez les forces de la communauté pour appuyer le processus de guérison collective.

## **b) Outils de résolution des conflits (résolution des problèmes)**

### *Leçons de sagesse*

*« Cherche d'abord à comprendre, ensuite à être compris... »*

- **Saint François d'Assise (paraphrasé)**

*« La première étape pour résoudre un problème est de savoir que le problème existe... »*

- **Un participant**

*« On ne peut résoudre les problèmes en conservant la façon de penser qui les a créés. »*

- **Einstein**

### *Contexte*

Voici un outil de résolution de problèmes rapide et efficace qui prend moins d'une demi-heure. Il est utile pour se « déprendre » d'un problème dans notre vie ou notre travail. Le cercle de solution est un outil de « capacité collective ». Il suppose et montre que les personnes proches, dans une communauté ou au travail, ont la capacité d'aider – si on le leur demande. Pour réaliser le processus, une personne doit DEMANDER – chose difficile dans notre culture de vie privée et de « faites-le vous-même ». L'outil met en pratique toutes les valeurs que nous partageons et prouve qu'ENSEMBLE, NOUS SOMMES MEILLEURS.

Temps nécessaire

Pas plus de 30 minutes. Nombre de participants suggère par cercle de **solution**: cinq à neuf.



<sup>2</sup> Utilise avec permission. Voir <http://www.inetusion.com>

## Le processus du cercle de solution

### Rôles

- Présentateur du problème (personne centrale)
- Facilitateur (gestionnaire de l'équipe, chronométrateur)
- Secrétaire (preneur de notes écrites ou graphiques)
- Équipe exceptionnellement talentueuse pour lancer des idées.

### Expliquez les étapes en détail

#### Étape 1 : *Présentation du problème*

(Six minutes) Le **présentateur du problème** dispose de six minutes continues pour **expliquer le problème**. Le travail du facilitateur est de chronométrer le processus et de s'assurer que personne n'interrompt le présentateur. Le secrétaire prend des notes. Tous les autres participants (les lanceurs d'idées) écoutent le présentateur. Si le présentateur cesse de parler avant la fin des six minutes, tout le monde doit rester silencieux jusqu'à ce que les six minutes se soient écoulées. Cette étape est importante, car le silence peut parfois lui aussi raconter une histoire. Le présentateur du problème a donc droit à six minutes **continues**.

#### Étape 2 : *Remue-méninges*

(Six minutes) Vient ensuite le remue-méninges. Tous les participants imaginent des solutions novatrices au problème qui leur a été soumis. Cette étape n'est pas le moment pour le facilitateur de clarifier le problème ou de poser des questions, ni de se lancer dans des discours et des exposés, ou de donner des conseils. Le facilitateur doit s'assurer qu'il s'agit uniquement d'un remue-méninges. Tous les participants ont la chance de faire valoir leurs idées géniales. Personne n'a le droit de prendre toute la place. Le présentateur du problème écoute, sans interrompre les participants. Il ne doit ni parler, ni répondre. Nous fournissons souvent à la personne du ruban adhésif pour faciliter son écoute. Il est difficile de simplement écouter!

#### Étape 3 : *Discussion*

(Six minutes) Le groupe peut maintenant tenir une discussion, dirigée par le présentateur. La discussion permet d'explorer et de clarifier le problème. Concentrez-vous uniquement sur les points positifs plutôt que ce qui est impossible de faire.

#### Étape 4 : *Décision*

(Six minutes) En dernier lieu, les participants décident des actions qui sont réalisables au cours des trois jours suivants. Au moins UNE action doit être accomplie dans les 24 heures. Ce point est crucial. Des études démontrent que si une première étape n'est pas franchie rapidement, les gens ne sortent pas de leur routine. Un membre du groupe se porte volontaire pour appeler ou rencontrer les participants qui doivent accomplir une action dans les trois jours et s'assurer de la réalisation de ces actions.

#### Étape 5 : *Évaluation de l'activité*

Finalement, les participants décrivent simplement tour à tour leurs impressions, et le secrétaire remet les notes au facilitateur.

Les gens aiment habituellement cet exercice et estiment qu'il suscite de l'action. L'exercice ne garantit pas une solution au problème, mais il permet généralement aux gens de se « déprendre » et d'envisager la prochaine étape logique.

## Sept niveaux de pensée pour la résolution de problèmes

Les divers niveaux de pensée énumérés ci-dessous sont associés à un animal qui nous est familier. Utilisez cet outil pour analyser une situation ou un problème auquel vous faites face dans votre communauté.

**Le hibou** : Comme le hibou, il faut rester immobile et se demander quelles sont les données essentielles du problème. Il faut tenter de comprendre la situation et de prendre en considération toutes les informations qui ne pourront pas être réfutées par les membres du groupe. Si quelqu'un peut vous dire que vous avez tort, c'est que vous ne vous attardez pas aux faits. Les faits concrets ne font que présenter les choses, comme « nous avons dépensé 200 500 \$ de notre budget de l'année dernière. » Soit vous l'avez fait, soit non. Ou encore « Nous n'avons pas de pelle mécanique pour nos projets. » Soit vous en avez une, soit non.

**Le carcajou** : Considéré comme la terreur de la forêt dans certaines parties du pays, le carcajou permet de comprendre le côté sombre de la communauté ou la tempête qui y sévit. Comment la situation pourrait-elle dégénérer? Dans quels domaines pourriez-vous échouer? Quelles sont vos faiblesses?

**Le bison** : Un grand nombre de bisons était toujours une bonne nouvelle. Le bison fournissait des vêtements, un abri et de la nourriture à la communauté. Quels sont donc les côtés positifs de la situation que vous vivez? Quelles sont les bonnes choses qui se produisent?

**L'aigle** : En volant le plus haut, l'aigle est capable de voir de nombreuses possibilités, d'avoir une vue d'ensemble. Quelles sont les difficultés qui entourent votre situation ou votre problème? En prenant du recul, quel tableau d'ensemble apparaît?

**Le cheval** : Reconnu pour l'acuité de ses sens et ses liens avec l'homme, le cheval fait preuve d'émotions fortes et douces. Il peut être un étalon farouche, ou bien être timide et calme. Quelle est la réaction émotionnelle de votre communauté par rapport au problème ou à la situation? Comment se sentent les gens?

**Le loup** : Aucun animal sauvage n'est plus doué au travail d'équipe que le loup dans sa meute. Les loups sont capables de grandes réalisations et gardent intacte l'unité familiale en travaillant en équipe. Quelles solutions ou quels buts nécessitent un travail d'équipe?

**L'écureuil** : Si vous devez accomplir quelque chose avec minutie, agissez comme l'écureuil qui accumule et planifie pour l'avenir. Ceux qui sont comme l'écureuil peuvent se charger de tout le travail général et du travail de précision. Si vous voulez qu'une chose se fasse, confiez-la à un écureuil. Alors, quelles étapes clés ouvriront la voie aux solutions que vous avez trouvées? Quelles sont les actions prioritaires, et qui sera responsable de leur réalisation?

## c) Faire face à la résistance au changement, à la critique et à la division au sein des familles

### *Leçon de sagesse*

*« Il faut du courage pour lutter contre les forces qui s'érigent contre ce que nous désirons changer. Nous devons comprendre les comportements appris, comprendre la façon dont les choses sont devenues ce qu'elles sont aujourd'hui.*

*Nous devons faire preuve de courage; nous devons persévérer et être forts... »*

### – Participant

#### *Contexte*

Il ne faut pas se leurrer : il est impossible de mettre en œuvre quelque chose de nouveau dans nos communautés sans se heurter à des difficultés. Vous pouvez vous attendre à de la résistance, à des critiques et à l'apparition ou la réapparition de désaccords au sein des familles, des clans ou d'autres organisations. En fait, nous pouvons être certains d'une chose : des conflits vont surgir et des critiques seront formulées. Le tout est de savoir comment y faire face.

Le commentaire du participant cité ci dessus évoque des concepts fondamentaux : le courage, la force, la persévérance... La personne qui possède ces qualités est réellement remarquable : elle peut se tenir debout et défendre ses idéaux, elle peut retomber sur ses pieds après une difficulté et rassembler derrière elle des familles et des communautés entières en vue d'en arriver à une solution commune pour régler un problème. Mais où se cachent ces personnes exceptionnelles?

Bonne nouvelle : il n'est pas essentiel de posséder toutes ces qualités ou d'être un superhéros. Nous devons seulement nous entourer d'une équipe qui nous soutient et dont les compétences combinées nous procurent la force supérieure nécessaire pour lutter contre la résistance, la critique et la division au sein des familles. On ne peut demander à personne de réaliser cette tâche sans aide. Il n'existe pas de guide qui fournit une solution donnée à un problème X. Voici toutefois quelques lignes directrices simples.

## Outils et pistes

### *Quelques conseils judicieux pour surmonter les difficultés des communautés*

#### *Objectifs*

- Vous fournir des options viables pour mieux faire face à la résistance, aux critiques et aux désaccords.
- Accroître vos chances de poursuivre sur votre lancée positive.

*Participation recommandée d'un intervenant* : Peut être

*Temps requis* : S.O.

*Nombre maximum de participants recommandés par groupe* : S.O.

*Outils essentiels* : Votre esprit, un réseau de soutien solide.

*Voici la marche à suivre :*

Tenez compte des conseils suivants, peu importe que vous fassiez face à de la résistance, à des critiques ou à des désaccords. Ils pourraient être utiles.

### ***Reconnaissance de l'opposition***

La meilleure façon d'ouvrir des voies de communication est de reconnaître l'existence de la résistance, de la peur, des critiques et des désaccords. Apaisez les inquiétudes. Prenez les en note et comprenez les. Vous pouvez, par exemple, dire des choses comme : « Je comprends vos inquiétudes, elles sont normales. Nous pouvons en discuter, nous pouvons vous donner de l'information. Voyons si nous pouvons trouver des solutions. »

### ***Discussion***

Il existe en réalité deux niveaux de discussion lorsqu'on veut parler réellement d'une situation. D'abord avec l'équipe, puis avec les personnes qui font preuve de résistance ou qui critiquent, les familles divisées ou la communauté. Soyez proactif, pas réactif. Discutez avec votre équipe ou vos collègues de la meilleure façon de faire face à chaque situation. Certaines cultures jugeront avantageux l'idée d'organiser un cercle de la parole. Planifiez une rencontre entre les deux parties, ou bien entre les chefs ou les porte-parole de chacune des familles. Consultez les Aînés de votre communauté ou utilisez les moyens traditionnels pour faire face à ces situations; utilisez ces forces à votre avantage.

### ***Participation***

Pourquoi ne pas leur demander de participer ou de faire partie du groupe, d'un groupe de travail ou d'un sous comité? Trouvez un point fort dont vous pouvez tirer parti, faites en sorte qu'ils travaillent pour vous plutôt que contre vous. Si vous avez besoin qu'un groupe de travail planifie une initiative, demandez lui son aide. Si des familles sont divisées, invitez un membre important de chaque groupe. Notez les bons et les mauvais côtés de chacune des options et discutez en ouvertement si possible.

### ***Éducation et information***

Souvent, les gens résistent parce qu'ils ont peur. Et c'est l'inconnu qui engendre la peur. Il est essentiel de fournir la bonne information en temps opportun pour surmonter les craintes. Avant tout, renseignez-vous. Parfois, vous pouvez croire que les raisons derrière une décision sont évidentes. Cependant, elles ne le sont pas toujours pour les autres. Alors inscrivez les sur papier. De même, les objectifs des initiatives sont souvent clairement définis. Mentionnez les. Généralement, il est facile de s'entendre sur les objectifs, alors que les façons de l'atteindre peuvent être la cause de désaccords. Une fois les gens d'accord sur un objectif, ils sont plus à même de s'entendre sur les moyens. S'il faut prendre une décision, offrez des options. S'il est impossible de trouver un terrain d'entente, passez à l'étape suivante.

### ***Négociation et compromis***

Si rien ne fonctionne, négociez une solution intermédiaire qui satisfait tous les partis. Voilà une solution qui n'est pas nouvelle aux peuples autochtones de partout dans le monde. Les dirigeants avisés tiendront souvent compte des deux points de vue d'une question et proposeront une solution qui intègre des éléments de chacun. Il est parfois possible de demander faire appel à un intervenant chevronné.

## d) Gestion du renouvellement du personnel et du leadership

### *Leçons de sagesse*

« *Jamais, jamais, jamais, n'abandonnez jamais.* »"

– **Winston Churchill**

« *Voyez comment les oies travaillent ensemble pour se rendre à bon port : elles se relaient à la tête de la volée.* »

- **Phillips**

### *Contexte*

Y a-t-il quelque chose de plus frustrant que de prendre son élan puis d'apprendre qu'il faudra composer avec de nouveaux dirigeants dans la communauté ou travailler avec un nouveau personnel? Voilà une des réalités auxquelles on peut être confronté. Il ne faut cependant jamais perdre de vue son objectif. Souvent, une excellente campagne d'éducation est tout ce qu'il faut pour poursuivre sur sa lancée. Un peu de planification peut nous aider à surmonter les contretemps et à nous remettre sur la voie du succès. Il est possible d'envisager la situation de deux façons : soit comme une difficulté, soit comme une occasion à saisir, une occasion de recruter de nouveaux membres pour votre équipe de gens déterminés.

Une des stratégies les plus efficaces lorsqu'on a affaire à de nouveaux employés est de leur offrir une trousse d'orientation complète. Celle-ci devrait comprendre une section éducative ainsi que de l'information qui aidera le nouvel employé ou le nouveau dirigeant (la recrue possible) à mieux comprendre. Une approche personnelle constitue toujours une bonne idée. Qui peut refuser d'écouter ce que vous avez à dire si vous prenez rendez-vous ou si vous réservez du temps avec cette nouvelle personne pour lui parler du développement communautaire ayant cours dans votre communauté? Si vous avez déjà mis sur pied un noyau de personnes déterminées, vous pouvez également penser à une approche de groupe.

Les changements dans la direction se produisent rarement sans préavis. Profitez de la période de campagne pour demander aux candidats leur opinion sur la construction d'un meilleur avenir pour la communauté. Demandez leur s'ils sont au courant des activités de développement communautaire qui ont lieu et s'ils sont prêts à poursuivre les efforts. Encore une fois, il faut voir cette situation comme une occasion à saisir! Organisez une entrevue avec chaque candidat et expliquez-leur votre orientation en matière de développement communautaire.

La période de transition entre deux chefs dans les communautés peut parfois être difficile. Les nouveaux dirigeants sont souvent très occupés à apprendre leurs nouveaux rôles et leurs nouvelles responsabilités. La même chose est vraie en ce qui concerne les nouveaux employés, peu importe qu'ils se joignent à l'administration, à l'équipe de santé ou à l'équipe sociale des communautés. Tous peuvent devenir une ressource utile à l'équipe. C'est pourquoi il est important de les instruire le plus rapidement possible et de capter leur attention alors qu'ils sont enthousiastes.

## Outils et pistes

### *Créer une trousse d'orientation complète*

#### *Objectifs*

- Favoriser une approche proactive pour se préparer à un changement de dirigeant ou d'employé.
- Créer un plan d'action anticipé pour composer avec les changements de dirigeants ou d'employés.

*Participation recommandée d'un intervenant* : Non

*Temps requis* : 6 à 8 heures pour créer la trousse, puis au besoin

*Nombre maximum de participants recommandés par groupe* : S.O.

*Outils essentiels* : ordinateur, logiciel de présentation, reliures à trois anneaux (suggestion : 20) et photocopieur

#### *Marche à suivre*

Assembler 20 reliures d'orientation (pour commencer) munies d'onglets indiquant chacune des sections ci après.

**Onglet 1** : Définition de développement communautaire (le développement communautaire n'est pas que le simple développement économique, même s'il l'intègre. Il s'agit plutôt du processus qu'on suit ou des efforts qu'on déploie pour construire les communautés à l'échelle locale en s'efforçant de bâtir une économie, de forger et de renforcer les liens sociaux et d'organiser le secteur non lucratif).

**Onglet 2** : Contexte et historique du développement communautaire dans votre communauté, notamment :

- quand et comment le développement communautaire a débuté;
- vision et objectifs – en général.

**Onglet 3** : État du progrès global et du progrès de chaque initiative.

**Onglet 4** : Personnes, organisations ou affiliations principales et rôles de chacune. Peut comprendre le noyau d'individus engagés.

**Onglet 5** : Plans ultérieurs.

**Onglet 6** : Présentation (facultatif).

**Onglet 7** : Autres références.

Conseils : Fournissez des renseignements concis et pertinents. Aucun long document ne doit faire partie des onglets 1 à 6; les rapports et les documents longs doivent se trouver sous le dernier onglet. Inspirez vous de cette liste pour donner un titre à chaque section. Utilisez des puces et un format abrégé pour chaque sous thème. (Voir également la partie sur la présentation des exposés.)

Gardez une reliure à anneaux qui vous servira d'original de la reliure d'orientation Construire un avenir meilleur pour NOM DE LA COMMUNAUTÉ.

*Exemples de questions à poser aux candidats qui ne sont peut-être pas familiers avec le rôle de chef ou de conseiller :*

- Êtes-vous au courant des efforts déployés par notre communauté en matière de développement communautaire ou de construction d'un avenir meilleur?

- Que pensez-vous de ce sujet? Croyez vous que tout va bien?
- Parlez nous de vos plans en matière de développement communautaire, non seulement d'un point de vue économique, mais également d'un point de vue social? Pensez vous pouvoir jouer un rôle important à cet égard?
- Formulez vos propres questions, pour faire réfléchir les candidats sur le développement communautaire.
- En l'absence de mesure concrète, ces questions sont une excellente façon d'amener un nouveau chef à se pencher sur le dossier (ce qui doit être fait et les moyens concrets pour y parvenir).

## e) Surmonter les craintes



### *Leçons de sagesse*

« *N'ayez pas peur* »

– La bible

« *Il est normal d'être effrayé. Mais il n'est pas normal de le rester.* »

– Lou Tice

« *... la peur est la principale cause de pauvreté, d'échec et de misère; elle peut prendre des milliers de formes.* »

– Napoleon Hill

« *Le succès ne vient pas à vous... c'est à vous de l'inviter.* »

- Marva Collins

« *La seule chose que nous ayons à craindre est la crainte elle-même.* »

- Roosevelt

### *Contexte*

La peur. Quel mot lourd de sens! Particulièrement lorsqu'on sait que la peur est à l'origine de tant d'inaction et de paralysie dans les communautés de l'ensemble du pays. Elle est responsable de douleur, d'anxiété, de confusion, de colère, de manque de confiance, de regrets, de dépendance, ainsi que de tous les rêves non réalisés et de tous les objectifs non atteints. Il existe de nombreuses situations différentes où la peur pointe le bout de son affreux nez.

En premier lieu, ironiquement, vient la peur du succès. Pourquoi craindre de réussir? Le succès n'apporte t il pas beaucoup d'argent, et tout le monde n'a t il pas besoin d'argent pour vivre et mener une vie agréable? Tout n'est pas si simple... Prenons George, par exemple, un être qui rêvait de fonder sa propre entreprise. Après l'ouverture de son restaurant, les affaires étaient florissantes, et

George se débrouillait remarquablement bien. Il a commencé à se dire « sensationnel, si ça continue comme ça, je serai bientôt riche! » C'est alors qu'un sentiment étrange, la peur, s'est mis à lui trotter dans la tête. Au bout de quelques mois, les choses ont commencé à se gâter. Un an plus tard, non seulement George devait-il fermer son entreprise, mais il devait 20 000 \$ à ses créiteurs. Que s'est-il passé?

George n'était pas habitué à posséder de l'argent. Il a dû lutter toute sa vie, comme tant d'Autochtones, contre la pauvreté. Bien entendu, il voyait que le succès était tout proche, à sa portée. Mais il n'était pas prêt, mentalement ni émotionnellement, à toujours avoir de l'argent dans son compte de banque. Lorsqu'il avait de l'argent, il devait s'en débarrasser rapidement. Il a fait un voyage en Arizona, il s'est acheté un nouveau VTT, il en a donné beaucoup à ses amis et à sa famille. L'argent lui brûlait les mains. Sa peur de réussir a ruiné ses chances de devenir riche.

Pourquoi? Bien que la situation s'améliore dans certaines communautés autochtones dont les entreprises connaissent du succès et où le taux d'emploi est croissant, la plupart des communautés peinent toujours à stabiliser leur situation économique. Autrement dit, la pauvreté prédomine toujours. Lorsque nous nous sortons de la pauvreté, nous devons nous affranchir de la mentalité et des façons de penser qui nous maintiennent dans cet état économique. Après des années et des années à se faire répéter qu'on ne peut accomplir que les tâches les plus simples et à subir des humiliations de toutes sortes, nous avons fini par croire qu'il nous était impossible d'avoir du succès (de manière générale). Pour changer cette mentalité, nous devons nous préparer à réussir. Nous devons laisser derrière nous cette peur du succès, dans tout ce que nous entreprenons.

La peur de l'échec est une variante proche de la peur du succès. Tous les tests scolaires qu'on nous fait passer sont basés sur un même concept : ne pas échouer. L'échec est non seulement une preuve d'infériorité, mais également de l'incapacité mentale à réussir. Le système scolaire livre sans cesse le message aux enfants qu'ils doivent réussir tous les examens pour passer au niveau suivant. Faut-il s'étonner, donc, que nous ayons peur d'accepter un nouvel emploi ou de lancer une entreprise quand nous avons appris qu'il était inacceptable d'échouer? Comme le dit le proverbe, « Qui ne risque rien n'a rien ». Notre nouvelle façon de penser serait plutôt « Qui ne risque rien n'échouera jamais ». Nous devons prendre exemple sur Thomas Edison. Il a réalisé plus de 11 000 expériences avant de créer l'ampoule électrique, une invention que nous utilisons tous les jours. Que serions nous devenus s'il avait abandonné après 10 999 essais? T. J. Watson, fondateur de l'entreprise informatique IBM, nous rappelle que « le succès se situe tout au bout de l'échec... Vous voulez que je vous donne la formule du succès? C'est simple, en vérité : doublez votre taux d'échec. Vous pensez que l'échec est l'ennemi du succès. C'est faux. On peut être découragé par l'échec ou on peut en tirer des leçons. N'hésitez pas à faire des erreurs. À en faire le plus possible. Car c'est la clé du succès.

La peur de la critique est particulièrement difficile à vivre. Que penseront les « autres » si je dis ceci ou cela? Nous sommes nombreux à ne pas supporter que les autres affirment que nous tentons d'être meilleurs qu'eux quand nous essayons seulement de réaliser nos rêves. Parfois, même, nous renonçons à commencer quelque chose par peur d'être critiqués. L'allégorie du panier de crabes demeure vraie : nous tirons les autres vers le bas au lieu de les aider à grimper. Nous pouvons tirer de grandes leçons des Juifs et des Italiens, qui aident une nouvelle famille à acheter ou à construire une maison, puis à s'établir. Ils passent ensuite à la famille suivante, et à la suivante. Ils construisent sans cesse et ne démolissent jamais.

La personne qui peut maîtriser ses peurs peut pratiquement tout réussir si elle se donne corps et âme à son projet.

« La confiance en soi commence par l'élimination de ce démon qu'on nomme la peur. » (Hill)

« Le seul homme qui ne fait jamais d'erreur est celui qui ne fait rien. N'ayez pas peur de faire une erreur. Mais faites en sorte de ne pas faire la même erreur deux fois. » (Roosevelt)

## Outils et pistes

### *Peur individuelle :*

Nous ne pouvons suggérer qu'une chose aux personnes aux prises avec des peurs individuelles. Et il n'y a qu'une personne qui peut vous aider. La suggestion est claire et simple : trouvez un miroir, regardez vous dans les yeux et dites « je suis le seul capable de m'aider à vaincre mes peurs! » Engagez vous à lutter contre vos peurs, une à la fois.

*Q. Que craignez vous?*

---

---

---

---

***\*Faites vous aujourd'hui la promesse de vaincre votre plus grande peur!***

### *Peur à l'échelle de la communauté :*

Les peurs dont on ne parle pas directement, mais se manifestent sont dans la communauté dans le cadre de rassemblements, prennent souvent la forme de phrases comme « vous ne pourrez jamais ». Ou vous pensez à l'un de ces vieux obstacles majeurs qui vous narguent : pas de financement, pas de programme, pas de personnel, pas de leadership, pas de vision. Rappelez vous que quand vous pensez que « vous ne pourrez pas », vous avez raison. Mais sachez que vous avez également raison quand vous pensez que vous POUVEZ. Seuls les gens de votre communauté peuvent décider de surmonter leurs peurs et de poser des gestes pour un développement, un ressourcement ou une stabilité accrues, en vue de réaliser la vision principale de votre communauté.

*Q. Quelles peurs empêchent votre communauté d'aller de l'avant?*

---

---

---

---

---

## 8. La tête de la tortue: Assurer un leadership et agir

### a) Agir

#### *Leçon de sagesse*

*« Les gens en ont assez de la  
rhétorique. Il est temps d'en  
finir avec les discussions.  
Passons à l'acte! »*

#### *Contexte*

Nous avons tous besoin de temps à autre d'un « coup de pied » pour avancer, et c'est ce dont il est question ici. Nous connaissons tous les histoires. Nous avons tous entendu que « les choses doivent s'améliorer » et qu'il « faut agir ». Nous pouvons bien sûr continuer de discuter et d'établir des plans, mais les choses n'avanceront jamais si nous ne faisons que parler sans jamais passer à l'acte. Nous souhaitons parfois que quelqu'un épouse la cause et fasse les premiers pas. Nous discouons sans arrêt, et nous préparons des affiches très colorées et une foule des documents, qui sont parfaits pour allumer un feu ou servir de napperons. Or, si vous voulez que votre communauté s'épanouisse et prospère comme auparavant, il faut que les projets annoncés sur ces affiches, dans ces plans et sur ces napperons se concrétisent! Nous ne pouvons pas attendre les autres pour agir. Mais comment faire? Tout commence par une décision, avec l'appui de la communauté et des politiciens locaux.

Songez aux grands changements qui se sont produits dans notre société moderne au cours du dernier cycle. Il y a 15 ans par exemple, il était tout à fait acceptable de fumer au travail. Les gens pouvaient fumer dans les immeubles à bureaux, les banques, les véhicules de transport en commun et les avions. Il était même permis de fumer dans les hôpitaux, du moins aux endroits désignés pour les fumeurs dans ces établissements. Puis nous avons constaté des mouvements modestes à l'échelle du globe s'appuyant sur des preuves solides selon lesquelles le tabac était mauvais pour la santé. En fait, tout a commencé au Canada avec Heather Crowe, une serveuse non fumeuse qui a appris qu'elle était atteinte du cancer du poumon. Elle a décidé d'agir et a intenté des poursuites. Elle est devenue la porte-parole d'une vaste campagne visant à interdire le tabac en milieu de travail. Une province, puis une autre, ont commencé à mettre en place des politiques antitabac. Peu après, le gouvernement s'est mis à adopter des règlements et des lois. Une à une, les provinces ont emboité le pas. Ce changement a eu d'importantes répercussions à l'échelle du pays et ailleurs dans le monde. Des scénarios semblables se sont reproduits dans les autres pays.

## Outils et pistes

### « Coup de pied » et incitations à agir

#### Objectifs

- Inspirer un groupe à aller de l'avant avec un projet
- Aider une équipe à canaliser son énergie

Animateur recommandé : oui

Durée : De 15 à 20 minutes à ajouter à une réunion ou un atelier

Nombre maximum de participants recommandé par groupe : de huit à dix personnes

Outils essentiels : Tableau à feuilles, marqueurs, crayons et papier

Façon de procéder :

Commencez par un exercice pour renforcer l'esprit d'équipe en lançant un défi d'équipes.

1. Expliquez la raison d'être de l'activité en lisant la leçon de sagesse au groupe. Vous pourriez par exemple commencer en disant ce qui suit : « Nous devons tous agir afin de bâtir un avenir meilleur pour nos enfants. Nous voulons arrêter de discuter et faire quelque chose pour améliorer la situation (précisez). L'exercice que nous allons faire vise à vous expliquer ce que vous pouvez faire individuellement et comment passer à l'acte agir, histoire de nous “donner le coup de pied” nécessaire. Il faut arrêter de souhaiter qu'une autre personne le fasse pour nous. Nous devons tous intervenir. Nous allons donc passer un contrat avec nous même et le revoir périodiquement pour savoir où nous en sommes. Le but est d'assumer nos propres responsabilités, et non de s'inquiéter de celles des autres. » (Voir les buts)
2. Donnez aux participants cinq minutes pour répondre par écrit à la question suivante : « Qu'est-ce que je peux faire pour AGIR dans ma communauté? » Donnez-leur encore cinq minutes pour qu'ils transforment leur réponse en un objectif précis, en tenant compte du but du groupe. Les buts doivent être réalisables dans un délai de six mois. Voici des exemples :
  - Je recruterai un ou deux membres de la communauté ce mois-ci afin qu'ils se joignent au groupe d'ici six mois.
  - Je ferai du bénévolat huit heures par mois pour appuyer les initiatives de développement communautaire.
  - Se fixer son propre but : \_\_\_\_\_.
3. Demandez ensuite aux participants de terminer la phrase suivante en tenant compte de leur but : il est important pour moi et ma communauté d'atteindre ce but parce que : \_\_\_\_\_.
4. Demandez-leur d'inscrire leur réponse au dos de l'affiche. Décorez l'affiche et placez-la où vous pourrez la voir tous les jours. Célébrez lorsque vos objectifs sont atteints!

## b) Évaluer, observer et suivre vos pistes

### Leçons de sagesse

*« Nous faisons les choses de la même façon depuis très longtemps, sans aucune amélioration. Nous n'avons pas besoin d'un expert pour qu'il nous le dise. Nous savons quand ça ne fonctionne pas. Nous devons non seulement apprendre de nos erreurs, mais aussi essayer des approches différentes pour voir si elles donneront des résultats. »*

### - Participant

## Contexte

Il est parfois bon, lorsque nous allons de l'avant et que nous essayons de nouvelles façons de faire, de jeter un regard derrière nous pour savoir si nos démarches donnent des résultats et contribuent à améliorer la situation dans la communauté. Prenons l'exemple d'une enseignante de musique. Ses élèves semblent progresser plutôt lentement et s'ennuyer. L'enseignante participe à un atelier sur de nouvelles méthodes d'enseignement et décide qu'elle veut amener ses élèves à s'amuser tout en apprenant à jouer leur instrument. De cette façon, ils apprendront plus rapidement, du moins c'est ce qu'elle souhaite (hypothèse et objectif). Elle prépare un nouveau plan. À la fin de chaque leçon, pendant cinq minutes, elle permet à ses élèves d'écouter et de jouer en même temps une pièce de musique qu'ils aiment beaucoup (l'intervention ou le programme). Elle leur dit ensuite qu'ils peuvent répéter leur pièce préférée chaque jour, mais qu'ils doivent consacrer le même temps aux leçons imposées. Elle décide ensuite de vérifier si cette approche fonctionne en évaluant le rythme auquel ses élèves avancent dans leur module (indicateur de rendement). Elle tient un registre indiquant à quel moment les élèves passent à la prochaine leçon comparativement à auparavant (données de référence).

Comment pouvons-nous mener une évaluation qui est utile pour notre communauté? D'abord, il est essentiel de planifier l'évaluation d'un nouveau programme ou d'une nouvelle initiative dès le début, et non à la fin. Malheureusement, trop souvent ce n'est pas le cas, et des problèmes surviennent en cours de route. Les évaluations doivent donc être prévues dès le départ, et il doit y avoir des vérifications périodiques tout au long.

Évaluer et faire le bilan de nos activités ne devraient pas être un calvaire. Même s'il y a des milliers de livres sur le sujet écrits par des soi-disant experts en matière d'évaluation, nul besoin d'embaucher des spécialistes de l'extérieur pour qu'ils nous disent si vous avez fait un bon travail ou si nous n'avons pas réussi à améliorer les choses. Nous sommes en fait les véritables spécialistes de notre communauté et, par conséquent, les mieux placés pour déterminer si nos efforts portent fruit.

Les étapes à suivre sont simples. Nous devons déterminer dès le début les buts que nous souhaitons atteindre grâce à notre intervention, et la réponse devient habituellement l'énoncé de ces buts. Par exemple, disons que nous planifions d'imposer un couvre-feu à 21 h dans la communauté. Les noms des familles seront inscrits à un tirage mensuel si les enfants respectent les consignes pendant la semaine (intervention). Le but principal est d'empêcher les jeunes de se mettre dans le trouble (réduire la criminalité). Notre intervention aura selon nous aussi les retombées suivantes :

1. Les enfants et les jeunes arriveront à l'école à temps le matin (réduire les retards).
2. Les enfants et les jeunes seront moins souvent absents.
3. Les parents veilleront de plus près à ce que leurs enfants entrent à la maison avant une certaine heure. Les indicateurs de rendement découlent directement de nos objectifs : nombre de jeunes et d'enfants qui ont des démêlés avec les policiers ou les gendarmes, nombre d'incidents dans lesquels ils sont impliqués, nombre d'enfants et de jeunes qui arrivent en retard à l'école, présence à l'école et nombre de familles inscrites au tirage.

Ensuite, il faut décider comment nous allons procéder pour déterminer si nous avons amélioré la situation. Nous garderons également un registre du nombre d'enfants et de jeunes dehors après 21 h. Nous travaillerons en collaboration avec l'école pour voir s'il y a moins de retards et d'absences.

Aux fins de notre évaluation, nous déciderons de comparer les résultats avant et après l'intervention. Avant même de mettre en place le couvre-feu, nous devons rencontrer des représentants de l'école, des services de police et d'autres pour décider de la façon d'effectuer le suivi et nous devons désigner des responsables. À ce moment, nous devons obtenir si possible des données pour établir une base de référence (sinon, notre perception de la situation représentera notre base de référence). Ensuite, nous mettrons en place le couvre-feu. Nous examinerons alors les données périodiquement pour voir comment les choses se passent. L'information recueillie fera partie des données quantitatives (quantifiables

et mesurables). Après six mois, puisque ces données brossent seulement un portrait partiel, nous demanderons aux membres de la communauté si le couvre-feu donne de bons résultats (données qualitatives). Ces deux types de données (quantitatives et qualitatives) sont essentiels pour l'obtention d'un tableau d'ensemble de la situation.

Ces étapes décrivent une évaluation de base bien simple. Il y en a bien d'autres, comme vous l'apprendrez. Parfois, il s'agit de mesurer les effets d'un programme, ou encore les résultats, ou encore de déterminer s'il y a moyen d'améliorer le programme ou les services (processus). Or, peu importe le but, il n'est pas nécessaire que l'évaluation soit compliquée. Les organismes de financement précisent parfois que vous devrez procéder à une évaluation du programme, de l'intervention ou du service, mais ils ne vous disent pas que vous devez la planifier dès le début. Vous pouvez vous servir des outils et des pistes exposés plus loin et vous poser les questions de base mentionnées chaque fois que vous essayez une nouvelle approche dans la communauté. Vous serez alors sur la bonne voie pour planifier votre propre évaluation pratique. Les paragraphes qui suivent ne décrivent pas en détail tout ce qu'il faut faire, mais vous invitent à penser aux répercussions de toutes les activités qui vous pourriez mettre en place pour partir du bon pied et vous poser les bonnes questions dès le départ. Il peut vous être utile de poser ces questions pour chacune des activités prévues ou pour votre plan en général pour la communauté.

## Outils et pistes

*Une évaluation est-elle nécessaire? Si oui, est-ce que je peux répondre aux questions ci-dessous?*

*Buts*

- Vous aider à déterminer si une activité, une intervention ou un projet devrait faire l'objet d'une évaluation.
- Vous amener à réfléchir aux questions que vous devez vous poser lorsque vous jetez un regard en arrière.
- Vous inciter à réfléchir en profondeur au projet, au programme ou à l'intervention, notamment aux objectifs, ainsi qu'à la façon de les atteindre et de déterminer si ceux-ci ont été atteints.

*Animateur recommandé :*

*Temps requis :* S.O.

*Nombre maximum de participants recommandés par groupe :* S.O.

*Outils essentiels :*

*Voici la marche à suivre :*

*Marche à suivre*

Gardez à l'esprit les questions ci-dessous chaque fois que vous prévoyez mettre en place une intervention, un projet ou une activité dans votre communauté.

1. Est-ce que l'activité, le projet ou l'intervention a instauré une nouvelle façon de faire les choses dans la communauté dans le contexte des plans de développement communautaire?
2. Allons-nous évaluer une intervention en particulier ou l'ensemble des efforts déployés?
3. Quels groupes sont ciblés : les enfants, les jeunes, les parents ou l'ensemble de la communauté?
4. Quel est le but général de l'activité, du programme, du projet ou de l'intervention? (écrivez-le)  
Par exemple : « Moins de jeunes feront des bêtises et resteront dehors tard le soir »

5. Quels étaient les autres objectifs? (Énumérez-les – pensez aux choses ayant de l'importance pour la communauté; ces objectifs doivent être précis et mesurables dans la mesure du possible.)
  - Par exemple, moins de jeunes ont des démêlés avec les policiers. (facile à mesurer : nombre d'incidents)
  - Les membres de la communauté se sentent plus en sécurité. (entrevues, perceptions)
  - Les enfants sont moins absents à l'école, etc.
6. Comment allons-nous déterminer si l'activité, le programme, le projet ou l'intervention donne des résultats positifs? (Énumérez les indicateurs de rendement possibles)
7. Ces indicateurs sont-ils mesurables? Sinon, quels autres moyens pouvons-nous utiliser? Songez par exemple à interroger des membres de la communauté ou à effectuer des sondages pour établir si ceux-ci constatent un changement.
8. Quel est le but de l'évaluation? Accroître l'efficacité d'un projet (processus) ou changer les comportements ou les façons de faire (résultats)?
9. Qui s'occupera d'évaluer les progrès?

Si vous pouvez répondre à chacune de ces questions avant d'entreprendre vos activités, vos projets ou vos efforts, vous êtes bien partis pour planifier votre évaluation. Vous serez en mesure d'examiner la voie que vous avez tracée jusqu'à maintenant, de prendre des décisions en cours de route et de changer votre parcours au besoin. De nos jours, vous devez avoir des preuves à l'appui de vos décisions.

## c) Célébrez les succès

### *Leçons de sagesse*

*« Il n'est pas nécessaire de changer le monde en une journée. Il suffit d'avancer un petit pas à la fois et de célébrer chaque réussite. »*

– Participant

*« Lorsque nous célébrons ce qui va bien dans le monde au lieu de nous attarder sur ce qui ne va pas, nous trouvons la sagesse pour corriger les problèmes. »*

– Dewitt Jones



## Contexte

Parfois, lorsque nous avons une montagne à franchir, il est difficile de s'attarder sur la beauté du paysage, d'apprécier les couleurs flamboyantes des fleurs tapissant le sol de la forêt, de respirer pleinement le parfum des conifères après une douce pluie d'été, d'entendre le bruissement des feuilles agitées par le vent et de sentir les branches au sol qui cèdent sous nos pieds. Nous voyons seulement la masse sombre devant nous, qui semble impossible à escalader. Au lieu de nous attarder sur les dix kilomètres que nous avons déjà frayés dans la forêt, nous ne pensons qu'aux 100 kilomètres qu'il reste à parcourir.

Nous sommes tous coupables. Souvent, ce que nous n'avons pas accompli jette une ombre sur ce que nous avons fait ou sommes en train de faire. Parfois, cette ombre vient tout obscurcir. Nous sommes devenus pour une raison quelconque nos pires critiques, et il suffit d'un seul commentaire négatif d'un collègue pour nous convaincre que nous n'avons que déplacé de la poussière. Malgré les réunions, ateliers, séances de planification et exposés, une montagne se dresse toujours devant nous.

Or, il n'y a rien de plus faux. Chaque réunion, exposé, séance de planification, affiche ou atelier a eu un impact, et il faut célébrer ces réussites! Nous avons beaucoup tendance à dévaloriser notre travail, et il faut que ça change maintenant. On dit que l'humilité est une vertu. Cette maxime est vraie pour les grandes vedettes dont l'ego est proportionnel au statut. Or, nous sommes de petites étoiles, et ce que nous tentons d'accomplir est une vertu. Il est donc essentiel de consciemment prendre le temps de réfléchir à notre parcours et de célébrer les petites réussites. Nous avons appris à nous rabattre au lieu de nous féliciter. Il est temps de changer notre façon de penser, de nous attarder sur les petits progrès réalisés et nous féliciter de ces minuscules victoires.

Qu'est-ce qui compte comme une réussite? Lorsqu'une dizaine ou une vingtaine de personnes assistent à votre présentation et veulent donner leur aide? Lorsque, durant cette première rencontre, la pièce déborde d'énergie et d'espoir pour les années à venir? Lorsque les plus jeunes qui vous ont communiqué leur vision de l'avenir et dont le cœur est rempli d'espoir, se souviennent un jour de ce moment et se joignent à vous 15 ans plus tard, ou même avant.

Les paragraphes qui suivent vous présentent quelques outils pour vous rappeler les moments à célébrer, ainsi que vous donner des idées de célébrations. N'oubliez pas de souligner les petites réussites, car en additionnant tous ces petits progrès, vous constaterez que vous avez déjà parcouru une plus grande distance que vous ne le pensiez. Donnez-vous une raison de célébrer vos petites réussites chaque semaine, ou même chaque jour, et votre communauté découvrira rapidement que vous avez dépassé les attentes.

## Outils et pistes

### *Célébrez les petites réussites*

*Buts : Pourquoi célébrer les petites réussites?*

- Avec les célébrations, vient la **validation** : Nous avons déjà parlé des buts SMART : des buts précis, mesurables, atteignables, réalistes et en temps opportun (c'est-à-dire qu'il faut établir un délai précis.) Nous proposons un nouveau terme pour le « S », soit SIMPLES : se fixer des objectifs **simples, mesurables, atteignables, réalistes et en temps opportun**, qui une fois atteints, viennent confirmer que nous allons dans la bonne direction. Nous aurons alors des raisons de célébrer les petites réussites.
- Le fait de célébrer nous  **motive à continuer**. En fêtant les petites réussites, nous sommes motivés à atteindre le but modeste suivant.

- Nous gagnons confiance en notre capacité de relever des défis plus importants.
- Nous pouvons mettre l'accent sur les **résultats concrets**, au lieu de nous attarder sur ce qu'il reste à faire. Nous nous sentons bien.

*Animateur recommandé* : Non.

*Temps requis* : S.O.

*Nombre maximum de participants recommandés par groupe* : S.O.

*Outils essentiels* : Votre puissance d'esprit, des cartes de remerciements et de félicitations.

#### *Marche à suivre*

Nous sommes tous capables de reconnaître les grandes réalisations dans la communauté, par exemple une augmentation du nombre d'élèves qui terminent leurs études secondaires et poursuivent des études supérieures, la construction d'un nouveau lieu de rassemblement pour les enfants ou la mise en place d'un programme d'activités sportives pour les jeunes. Si la réussite est facile à reconnaître, passez au point quatre pour obtenir des idées de célébration. Si vous cherchez des raisons de célébrer, lisez ce qui suit :

1. Considérez les résultats de grande envergure que vous espérez atteindre grâce à tous vos efforts comme des buts à long terme et faites de chaque réunion, rassemblement, atelier et séance de planification un but en soi.
2. Au début de chaque activité, atelier, rassemblement ou séance communautaire, établissez trois buts SMART. Par exemple, les trois buts de la réunion sont : 1) que la moitié des invités soient présents, 2) que des buts précis soient établis au début de chaque rassemblement, rencontre ou atelier, 3) que la date de la rencontre suivante soit fixée à la fin de la rencontre et que 75 % des personnes présentes s'engagent à y assister. Avant de terminer, passez en revue les trois buts. Les avez-vous atteints? Sinon, ne vous en faites pas. Célébrez le fait d'en avoir atteint un seul.
3. Au début de chaque semaine, dressez une liste des buts SMART pour la semaine. À la fin de la semaine, passez-les en revue. Essayez de faire la même chose sur une base quotidienne. Ne vous limitez pas : vous êtes libres de définir vos propres buts.
4. Célébrez les petites réussites. Voici quelques suggestions :
  - a. À la fin de la réunion ou du rassemblement, prenez le temps de passer en revue les buts SMART et de célébrer les réussites en applaudissant. Félicitez-vous du travail accompli.
  - b. Envoyez des cartes de remerciement et de félicitations qui signalent les petites réussites aux membres de la communauté et aux participants.
  - c. Créez une affiche colorée exposant les réalisations et posez-la à un endroit bien en vue dans la communauté.
  - d. Choisissez chaque jour ou chaque semaine une personne afin de reconnaître ses efforts et de la remercier. Il est parfois plus valorisant de donner que de recevoir!
  - e. Partagez un repas, un gâteau maison ou des biscuits pour célébrer les petites réussites!

- f. Il n'y a pas de limites. Prenez note des façons de célébrer les petites réussites ou de reconnaître les réalisations des autres.

---

---

---

---

(Pour plus de renseignements, veuillez consulter le site Web de Dewitt Jones dont l'adresse figure à la section Liens.)

## d) Soutien du leadership



### Leçons de sagesse

« L'art du leadership, c'est de dire non, plutôt que oui. Il est très facile de dire oui. »

- Tony Blair

« L'objectif du leadership est de produire une nouvelle génération de dirigeants, non pas de dirigés. »

- Ralph Nader

« Je suppose qu'il fut un temps où le leadership était une affaire de muscles; aujourd'hui, cela suppose de bien s'entendre avec les gens. »

- Ghandi

« Les bons dirigeants trouvent de bonnes idées et les mettent en œuvre. »

- Phillips

### Contexte

Sans l'appui des dirigeants de votre communauté, vous risquez de pédaler dans le vide. Il est toujours sage de rallier les dirigeants de votre communauté ou d'obtenir leur appui, et il devrait s'agir d'une priorité dès le début du processus de planification. Or, le soutien va dans les deux sens. Si vous occupez un poste de dirigeant (p. ex. membre du conseil), vous devez également obtenir l'appui des gens pour lancer un processus de développement communautaire. Il s'agit d'une question de logique, et non d'une règle coulée dans le béton.

Voici comment une communauté explique la situation : « Nous ne nous attendons pas à ce que le chef et le conseil mettent en place tous nos projets dans la communauté, car ce ne serait pas réaliste. Toutefois, ces personnes doivent être tenues au courant de ce que nous tentons d'accomplir, et nous

avons besoin de leur appui pour aller de l'avant. » (nation crie de Fisher River).

Pour obtenir le soutien requis des dirigeants de votre communauté, une bonne communication est essentielle. Si vous siégez à un comité qui rend compte au conseil et que vous avez besoin de son appui, il est toujours préférable de tenir le conseil informé des plans du comité. Si vous avez besoin de ressources additionnelles (fonds, personnel, etc.) pour mener à bien certains projets ainsi que de l'appui du conseil, la pratique est généralement d'envoyer une note ou une lettre à celui-ci.

Tout dépend des circonstances. Si vous relevez du conseil, il est essentiel pour vous de savoir quelles sont vos limites en matière de prise de décisions (mandat), en particulier lorsque vous devez approuver des décisions importantes. Or, il est question ici de soutenir une activité de développement communautaire. Vous devez vous assurer que les dirigeants sont avec vous, et non contre vous, et les choses iront bien. Qu'arrive-t-il si les dirigeants n'appuient pas votre projet? Dans ce cas, vous réussirez probablement à attirer leur attention en améliorant la communication. Pour éviter les reculs et les retards, ne ménagez aucun effort pour vous faire entendre des dirigeants. Dans la plupart des communautés autochtones, les gens savent comment attirer l'attention de leurs dirigeants. Nous sommes tous proches dans la communauté, et quelqu'un sait comment rallier les dirigeants. Il ne faut pas abandonner. Poursuivez vos efforts pour obtenir l'appui dont vous avez besoin, donner l'envol au projet de votre équipe et aller dans la bonne direction. Lorsqu'un petit groupe de personnes se rassemblent dans le but d'améliorer la situation dans la communauté, il est rare que les dirigeants n'appuient pas leurs efforts. Le but est d'obtenir le soutien par écrit des dirigeants, par exemple sous forme d'une lettre de soutien.

## Outils et pistes

*Points à prendre en considération pour obtenir le soutien des dirigeants*

1. Communiquez très clairement aux dirigeants ce sur quoi vous travaillez ou ce que vous prévoyez faire.
2. Adoptez de préférence une démarche simple et précise : montrez que vous êtes sérieux, ce qui vous aidera à établir votre crédibilité. Menez à bien vos plans et ne retardez pas les choses au début.
3. Au besoin, fournissez cette information par écrit dans une note d'information que vous transmettez aux personnes concernées. Montrez-vous persuasif.

### ***Comment préparer une note d'information***

***Sujet ou titre*** : (Résumez en quelques mots ce dont il est question, par exemple : les jeunes et la sécurité dans la communauté, les rôles et responsabilités du comité, la création d'une équipe de planification, le voyage des élèves de douzième année, etc.)

***À l'attention de ou soumis à*** : (Indiquez à qui s'adresse la note d'information, comme le chef et le conseil, le maire et le conseil, le conseil d'éducation, etc.)

***Préparé par*** : (Précisez qui envoie la note et qui sont les principaux intervenants.)

***Question(s) clé(s)*** : (Indiquez les principales questions associées au sujet aux fins de discussion ou de décision.)

***Contexte*** : (Décrivez brièvement la ou les questions et donnez un aperçu de ce qui pourrait se passer.)

***Options*** : (Exposez les décisions possibles et les avantages et inconvénients de chacune.)

**Décision ou soutien requis** : (Recommandez la meilleure décision et expliquez; précisez les rôles clés et qui les assumera.)

***(Remarque*** : Vous pouvez adapter le modèle proposé à vos besoins.)

## e) Présenter des exposés et parler en public



### *Leçon de sagesse*

*« De toute évidence, nous devons éduquer les gens. Nous pouvons le faire une personne à la fois ou nous pouvons rejoindre un plus grand nombre de personnes en prenant la parole devant un groupe et en communiquant clairement pour les informer et les garder informées. »*

– Participant

### *Contexte*

Parler en public et donner des exposés vont de pair. Les compétences requises sont à peu près les mêmes et se résument essentiellement à deux points : information et organisation. Or, même si vous connaissez à fond votre sujet et que vous êtes très bien organisé pour donner un exposé, la peur est souvent un obstacle important. Une section entière est consacrée à la crainte. Nous parlons ici cependant d'une peur bien particulière, soit celle de parler en public. Donner des exposés ou parler en public n'est peut-être pas une de vos forces, mais cela fait partie de vos rôles. Vous devrez trouver un moyen de surmonter vos craintes à cet égard. En plus des conseils habituels sur la façon de donner des exposés et de parler en public, nous traiterons de ce que vous pouvez faire pour surmonter vos craintes. Vous pouvez aussi consulter la section sur le sujet du chapitre 7.

Information : vous devez

- a) connaître tous les aspects de la question;
- b) prévoir les questions et être prêt à y répondre;
- c) admettre quand vous n'avez pas les réponses, mais savoir où chercher l'information.

Organisation de l'exposé ou du discours. Vous devez :

- a) choisir une méthode.
- b) vous préparer (établir un plan) et vous exercer. Il y a toute sorte de programmes informatiques qui peuvent vous aider à préparer vos présentations, même sans projecteur. Ils vous offrent un moyen pratique de vous organiser. Le plus courant est PowerPoint de Microsoft.

## Outils et pistes

*Conseils pour préparer un exposé ou un discours*

*Objectifs*

- Vous aider à organiser vos pensées et votre information pour donner un exposé ou un discours.
- Accroître votre confiance en votre capacité de donner un exposé ou un discours.

*Animateur recommandé : Non.*

*Temps requis : S.O.*

*Nombre maximum de participants recommandés par groupe : S.O.*

*Outils essentiels*

*Façon de procéder :* Remplissez les parties manquantes tout en suivant le plan général pour bien organiser votre discours ou votre exposé.

*Introduction*

Résumez brièvement le sujet de votre exposé ou de votre discours en répondant aux questions suivantes :

***Je suis ici aujourd'hui pour vous parler de :***

---

---

---

---

---

*(Résumez en une phrase ou deux.)*

***L'information que je vais vous présenter est importante parce que :***

---

---

---

---

---

*(Résumez en une phrase ou deux.)*

## Aperçu

Prévoyez dès le début une diapositive ou, si vous faites un discours, un paragraphe pour présenter les sujets qui seront abordés. Utilisez un style télégraphique, par exemple, *je vais aborder trois grands points* :

Premier grand point : \_\_\_\_\_

Deuxième grand point : \_\_\_\_\_

Troisième grand point : \_\_\_\_\_

Donnez ensuite plus d'information sur chacun des grands points :

A) Pour chacun des grands points, rédigez une ou deux paragraphes pour donner plus d'information :

> Paragraphe(s) pour le premier grand point : \_\_\_\_\_

> Paragraphe(s) pour le deuxième grand point : \_\_\_\_\_

> Paragraphe(s) pour le troisième grand point : \_\_\_\_\_

B) Une fois ces paragraphes terminés, si vous donnez un exposé, préparez une ou deux diapositives pour chaque paragraphe afin d'offrir un résumé.

**Conseil** : N'essayez pas de reproduire le paragraphe en entier sur la diapositive. Règle générale, une diapositive ne devrait pas contenir plus de sept lignes. Le ou les paragraphes que vous aurez écrits vous serviront de notes; vous pourrez le lire ou vous en servir comme aide-mémoire. Lorsque vous passez à un autre point, indiquez-le clairement. Vous pouvez inscrire le grand point comme titre sur la diapositive. Si vous livrez un discours, précisez que vous changez de point en utilisant une phrase comme la suivante : *En ce qui concerne le prochain point* \_\_\_\_\_

**Conseil** : Ce qui suit peut vous aider à *surmonter vos craintes*. 1. Connaissez bien votre sujet. Lisez tous les documents. Si vous maîtrisez bien votre sujet, vous donnerez l'impression d'avoir confiance en vous-même. 2. Répétez le plusieurs fois. Présentez l'exposé à un ou deux amis ou collègues avec lesquels vous vous sentez à l'aise. 3. Parlez-vous. Si vous vous sentez nerveux avant de prendre la parole, consultez votre voix intérieure. Rassurez-vous en vous disant qu'il est tout à fait normal de ressentir un peu de nervosité, que c'est même sain. Réfléchissez quelques minutes pour vous rappeler l'importance de votre projet. Si vous vous sentez agité, évitez le café et d'autres stimulants deux ou trois heures avant. Parlez lentement et clairement, et votre trac disparaîtra.

## Conclusion

Résumez dans le paragraphe de la fin ou votre dernière diapositive les principaux points et rappelez le but général de la présentation. Si vous prononcez un discours, l'auditoire doit savoir que vous touchez à sa fin. Vous pouvez introduire la fin, qu'il s'agisse d'un exposé ou d'un discours, par une phrase comme celle-ci : « *Je suis donc venu ici aujourd'hui pour vous parler de...* »

---

« *En résumé, je vous ai donné de l'information sur...* » (Résumez les grands points, du premier au dernier.)

### *Période de questions et réponses*

- Prévoyez une période de cinq à dix minutes après votre allocution ou votre exposé. Notez les questions par écrit et gardez-les avec vous.

Préparez par écrit une liste des questions possibles et des réponses :

Q. : \_\_\_\_\_

R. : \_\_\_\_\_

#### ***Astuces :***

Il pourrait être utile de paraphraser ou de répéter la question, pour vous assurer de bien comprendre ce qui est demandé et, aussi, que l'auditoire a bien entendu la question.

Balayez l'auditoire des yeux lorsque vous répondez à la question; ne vous contentez pas de regarder uniquement la personne qui a posé la question.

Tenez-vous-en au sujet. Répondez à la question le plus clairement possible et ne vous écartez pas du sujet.

## f) Comment préparer une proposition/demande de financement

### *Leçon de sagesse*

« *Montre-moi le fric!* »

– Jerry McGuire

### *Contexte*

Parfois, la proposition fait la différence entre un programme qui connaît du succès et un programme qui ne décolle jamais. De plus en plus, les communautés autochtones se tournent vers des sources autres que le gouvernement, comme les fondations et diverses organisations philanthropiques, pour financer leurs initiatives. Peu importe que ces sources se trouvent au Canada ou à l'étranger, vous devez présenter une proposition pour vendre votre idée.

Préparer une proposition n'a rien de sorcier. Pour commencer, vous n'avez qu'à suivre trois étapes simples. N'oubliez pas que le but est de persuader quelqu'un de vous donner des fonds. Si vous ne réussissez pas, vous n'aurez pas l'argent, un point c'est tout.

## A. Préparation

La clé du succès est de se préparer. Sans préparation, vous êtes condamnés à l'échec. Voici quelques lignes directrices de base :

1. Vous devez établir clairement pourquoi vous devez préparer une proposition et à qui vous allez la remettre.
2. Vous devez aussi comprendre l'organisme pour lequel vous préparez la proposition, c'est-à-dire que vous devez connaître le programme ou l'initiative qui vous permettra d'obtenir les ressources dont vous avez besoin, ainsi que ses objectifs, ses paramètres, ses conditions, ses critères, etc.
3. Vous devez bien connaître votre communauté, c'est-à-dire être en mesure de la définir, d'analyser ses forces, ses faiblesses, les possibilités et les menaces (FFPM), et être en mesure de dresser un bilan crédible par rapport à des aspects comme la gestion des fonds, les répercussions des projets (comment le projet aura-t-il une incidence positive sur la communauté?), les ressources techniques (expérience et expertise dans la communauté) et vos aptitudes pour la gestion en général. (Voir la description de l'analyse FFPM plus loin)
4. Rassemblez toute l'information dont vous aurez besoin pour préparer votre proposition, comme les prix estimatifs des fournitures et du matériel, les coûts budgétisés, etc. Tout ce que vous écrivez doit s'appuyer sur des données. Montrez-vous crédible à tous les égards et très sérieux quant à vos besoins en matière de financement.
5. Planifiez le travail pour ne pas préparer la proposition à la course. Demandez aux membres de votre équipe de lancer des idées et de participer à l'étape de la conception. Soyez humain et évitez une approche théorique. Donnez un ton humain à votre proposition sans tomber dans l'excès.
6. Conseils touchant la rédaction : évitez le jargon; utilisez un langage simple et direct. Vérifiez que vous n'avez pas commis de fautes d'orthographe. Préparez de nombreux brouillons et obtenez une rétroaction. Utilisez des mots qui donnent une impression de confiance comme « nous allons... » au lieu de « nous voudrions... ». Utilisez une police qui est facile à lire et créez un document aéré en présentant le texte à double interligne.
7. Enfin, vous devez planifier votre projet, c'est-à-dire que vous devez bien comprendre le contexte, établir des objectifs et concevoir un projet qui portera fruit.

<i>Analyse FFPM</i>	
<p><b>Forces</b></p> <p>Qu'est-ce que votre communauté fait très bien?</p> <p>Quelles ressources sont en place dans la communauté?</p> <p>Quelles sont selon vous les forces de votre communauté?</p> <p>Que sont vos forces selon les autres?</p>	<p><b>Faiblesses</b></p> <p>Qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans votre communauté?</p> <p>Quelles ressources sont inadéquates?</p> <p>Que manque-t-il?</p> <p>Quelles sont selon vous les faiblesses de votre communauté?</p> <p>Quelles sont vos faiblesses selon les autres?</p>
<p><b>Possibilités</b></p> <p>Quelles possibilités sont offertes dans votre communauté?</p> <p>Quelles sont les tendances dont votre communauté peut profiter?</p> <p>Comment pouvez-vous transformer les forces de votre communauté en possibilités à saisir?</p>	<p><b>Menaces</b></p> <p>Quelles sont les tendances qui pourraient potentiellement porter préjudice à votre communauté?</p> <p>Que font d'autres communautés, le gouvernement et d'autres organisations qui pourraient avoir une incidence sur votre communauté?</p> <p>De quelle manière ces faiblesses constituent-elles une menace pour votre communauté?</p>

## B. Préparer la proposition

Lorsque votre groupe aura rassemblé toute la documentation nécessaire pour préparer la présentation, vous devez rédiger une première ébauche. Désignez une personne pour rédiger celle-ci, mais rassurez le groupe en lui disant que tout le monde aura la chance de commenter cette première version afin d'améliorer le document. Vous pouvez utiliser le modèle proposé ou le modifier en fonction de vos besoins.

Section	Contenu	Commentaires
Lettre d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remerciez le fournisseur de fonds de la possibilité; demandez- lui d'accepter votre proposition concernant le financement d'une initiative particulière; expliquez en termes généraux votre proposition et manifestez votre confiance en votre capacité d'utiliser les fonds de manière efficace au profit de votre communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une page seulement</li> <li>• Signée par le responsable concerné (chef, maire, directeur général, etc.)</li> <li>• Plus la personne est haut placée, mieux c'est.</li> <li>• Adressez la lettre à une personne, au lieu d'utiliser la formule « à qui de droit »</li> </ul>
1. Page titre ou page couverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom ou titre de la proposition</li> <li>• Présenté à</li> <li>• Remis le (date)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le titre doit exposer le but du projet en quelques mots ou une courte phrase.</li> </ul>
2. Table des matières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprenez les grands titres et indiquez le numéro de page pour chacun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énumérez simplement les chapitres et les numéros de page pour les retrouver dans le document de proposition.</li> </ul>
3. Résumé du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résumez la proposition en une page. Indiquez clairement le but du projet, le montant dont vous avez besoin ainsi que la façon dont vous utiliserez cet argent pour atteindre vos principaux buts et objectifs. Décrivez vos capacités et votre expérience. Expliquez pourquoi votre projet réussira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrivez brièvement votre projet :</li> <li>• La situation à corriger</li> <li>• Les moyens que la communauté estime les plus efficaces pour venir à bout des difficultés</li> <li>• Pourquoi votre proposition constitue la meilleure solution.</li> <li>• Qui profitera de la mise en œuvre de votre projet</li> <li>• Ce que le projet permettra de faire pendant la période visée</li> <li>• Tous les coûts et pourquoi il s'agit d'un investissement sensé pour le fournisseur de fonds</li> </ul>
4. Corps de la proposition		
a) Contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situez la proposition dans son contexte : comment vous en êtes arrivés à la situation actuelle et comment vous avez décidé d'agir pour répondre aux besoins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D'une demi page à une page</li> </ul>
b) But du projet ou de l'initiative (problème à régler).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est selon vous le but principal du projet ou de la proposition? Vous devez ici résumer votre vision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une demi-page</li> </ul>

(Suite à la page 88)

<i>Section</i>	<i>Contenu</i>	<i>Commentaires</i>
c) Objectifs clés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présentez un à un les principaux objectifs qui vous permettront de concrétiser votre vision.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas plus d'une page</li></ul>
d) Possibilités à saisir	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expliquez comment les fonds versés par le fournisseur vous permettront de corriger des problèmes dans la communauté et d'atteindre vos objectifs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une demi-page</li><li>• Montrez-vous confiant, en faisant preuve d'une certaine humilité. Expliquez pourquoi votre communauté a droit aux fonds.</li></ul>
e) Processus général	<ul style="list-style-type: none"><li>• Décrivez le processus (qui fait quoi) et ce qui se passera lorsque le financement viendra à échéance (durabilité).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deux pages</li><li>• Exposez les plans de rechange le cas échéant.</li><li>• Précisez si vous obtiendrez des fonds d'autres sources.</li></ul>
5. Conclusion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résumez votre proposition en exposant à nouveau votre but général, en soulignant votre détermination et en rappelant que le fournisseur effectuerait un bon investissement représentant un faible risque (votre communauté).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une demi-page</li></ul>
6. Budget	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présentez dans un tableau tous les coûts</li><li>• Effectuez une ventilation et donnez des explications détaillées sous forme de notes au bas du tableau</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une page</li><li>• Revenus</li><li>• Dépenses</li><li>• Totaux</li><li>• Notes</li></ul>
7. Documentation à l'appui	<ul style="list-style-type: none"><li>• Échéanciers, lettres d'appui, prix estimatifs, autres documents à l'appui, comme les états financiers vérifiés, une résolution du conseil, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De trois à cinq pages</li><li>• Ayez à votre disposition dans la mesure du possible les originaux et non des photocopies</li></ul>

## C. Suivi

Une fois la proposition envoyée, vous devez poursuivre vos efforts en communiquant avec le destinataire. En fait, vous devriez pouvoir appeler cette personne par son prénom avant qu'elle ne reçoive la proposition. Le groupe ou l'organisation devrait savoir qui vous êtes ainsi que la raison pour laquelle vous demandez des fonds. Vous devez vous montrer proactif, sans harceler personne. Présentez votre proposition à temps et demandez à quel moment vous pouvez vous attendre à une réponse. Demandez si vous pouvez rappeler plus tard ou si l'organisation vous transmettra sa réponse par la poste.

Si votre proposition est rejetée, ne critiquez pas l'organisme. Demandez plutôt pourquoi votre proposition n'a pas été retenue et ce que vous pouvez faire pour l'améliorer. Montrez-vous persistant, et vous y gagnerez.

Avant tout, vous établirez une bonne relation avec le fournisseur de fonds. Si vous gardez cet aspect à l'esprit, vous pourrez vous attendre plus tard à une relation de travail positive avec le fournisseur.

## 9. Mot de la fin

Les pensées et les idées rassemblées dans le Guide de ressources autochtones pour le développement communautaire profiteront à toutes les communautés autochtones du pays. Nous espérons avoir persuadé les membres de la communauté autochtone à utiliser les suggestions et les outils proposés pour changer et travailler en équipe pour le bien de leur communauté. Nous réalisons que ces histoires et ces outils ne représentent pas tout; d'autres éléments s'ajouteront à cette aventure au fil du temps et de l'apprentissage.

Nous souhaitons sincèrement inspirer le changement et l'action créative dans les communautés autochtones. Nous en faisons notre vision, une vision qui vient directement de la communauté autochtone, des gens qui vivent chaque jour dans les communautés des Premières nations, métisses et inuites dans l'ensemble des terres. Nous croyons que cette vision se répand comme une traînée de poudre. Inévitablement, comme la tortue, les communautés autochtones atteindront leurs destinations et réaliseront leurs visions, lentement, mais sûrement. Oui, lentement nous regagnerons l'intégrité, l'harmonie et l'autonomie qui nous caractérisaient autrefois. Nous vous encourageons à prendre votre élan pour suivre votre communauté vers un avenir meilleur!

*Miigwech! Ekosi! Pidamayado! Muhsee Cho! Merci!*

## 10. Remerciements – Collaborateurs

Nos sincères remerciements s'adressent à toutes les personnes et les équipes qui ont contribué à la création de ce guide. Nous le devons à vos idées, à vos citations, à vos inspirations, à votre soutien et à vos connaissances. Le guide favorisera le mieux-être des communautés autochtones du pays et peut-être d'autres communautés ailleurs dans le monde!

Shaun Vincent

[www.vincentdesign.ca](http://www.vincentdesign.ca)

Pauline Busch

Henry “Buzzy” Phillips

Chantal Marion

James D. Marchand

Susan Barberstock

Kelly Brownbill

Le personnel de All Nations Traditional Healing  
Centre, Inc. (Charles Scribe,  
Isabel Scribe, Louis Young, Remi Smith)

Josh Phillips

Nora Murdock

Doug Mercer

Lisa Higgerty

Isabel Phillips

Clayton Beck

Daniel Beck

Brendan Phillips

*Merci à Jack Pearpoint, qui nous a permis de faire référence au cercle des solutions et au PATH.  
Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Inclusion Press :*

Inclusion Press

47, Indian Trail

Toronto (Ontario) M6R 1Z8

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

Courriel : [inclusionpress@inclusion.com](mailto:inclusionpress@inclusion.com)

Tél. : 416-658-5363

The PATH & MAPS Handbook

Person-Centered Ways to Build Community

John O'Brien, Jack Pearpoint et Lynda Kahn

ISBN 978-1-895418-91-0

Depuis maintenant près de 30 ans, Marsha Forest et ses compagnons activistes de l'inclusion utilisent des plans d'action (MAPS) pour s'assurer que les étudiants exclus aient une chance réelle d'apprendre dans les écoles et les classes déployant tous les efforts pour les accueillir. Il y a près de 25 ans, Marsha, Jack Pearpoint et John O'Brien ont conçu l'approche PATH afin d'aider les personnes en quête de stratégies pour être acceptées à l'école et dans la communauté.

Ce guide représente ce que nous avons appris depuis la rédaction du guide PATH en 1995. Il établit un fondement solide pour les outils PATH et MAPS en reliant la planification axée sur la personne aux efforts de renforcement du sentiment d'appartenance dans la communauté. Il jette les bases d'une animation efficace et explicite et propose aux animateurs des moyens d'améliorer leur façon de faire. Le guide donne de nouvelles orientations pour la formulation des questions dans le cadre des approches PATH ou MAPS. Il donne également une nouvelle structure pour l'approche MAPS qui fonctionne habituellement mieux que le cycle de huit questions que la plupart des gens connaissent. Il met l'accent sur le travail créatif selon une thématique pour l'exploration des dons et des principales raisons d'être d'une personne.

# 11. Liens importants

Les sites Web suivants présentent des documents et des ressources utiles dont vous pouvez vous servir dans votre recherche pour obtenir davantage de renseignements sur les sujets abordés dans le présent document.

Autres outils facilitant le changement :

- [www.inclusion.com](http://www.inclusion.com)
- Building Communities from the Inside Out, de John P. Kretzmann et John L. McKnight  
[www.northwestern.edu/ipr/publications/community/introd-building.html](http://www.northwestern.edu/ipr/publications/community/introd-building.html)
- Celebrate What's Right with the World, de Dewitt Jones  
[www.dewittjones.com](http://www.dewittjones.com)
- Everyone Has a Gift - Building Communities of Capacity, de John McKnight  
[www.inclusion.com/vdeveryonehasagift.html](http://www.inclusion.com/vdeveryonehasagift.html)
- Autres exemples d'énoncés de mission :  
[www.missionstatements.com](http://www.missionstatements.com)

## 12. À notre sujet et contactez-nous

Ce guide de ressources a été rédigé par une équipe d'Autochtones ayant obtenu un contrat de l'Unité des politiques correctionnelles autochtones de Sécurité publique Canada (Ottawa) pour la conception d'un outil qui aiderait les communautés autochtones dans leur développement. Plusieurs discussions ont été tenues avec d'autres Autochtones de partout au pays à l'occasion d'entrevues et de consultations en groupe. Ces premières initiatives seront renforcées et améliorées au fil du temps.

Tout au long de la création de cet outil, nous pensions aux jeunes, aux Aînés, aux femmes et aux enfants ainsi qu'aux dirigeants. Nous voulons d'abord et avant tout aider notre peuple, et c'est pourquoi nous avons tenté de rendre le guide pratique et l'avons rédigé simplement, au meilleur de nos capacités. Vos commentaires nous permettront d'améliorer le guide.

### *Miigwech ! Ekosi !*

Le présent guide de ressources a été rédigé par l'équipe de Little Black Bear & Associates

Javier Mignone, Ph.D.

Wanda Phillips-Beck, B.A., B.Sc.inf., M.Sc.

Darrell Phillips, B.A.

Pour obtenir des renseignements sur l'envoi de ces outils, veuillez communiquer avec :

***Darrell Phillips, consultant principal/animateur***

***Little Black Bear & Associates***

[www.littleblackbear.ca](http://www.littleblackbear.ca)

[littleblackbear007@gmail.com](mailto:littleblackbear007@gmail.com)

**204.612.4491**

Ou,

***Wanda Phillips-Beck, consultante adjointe***

***Little Black Bear & Associates***

[www.littleblackbear.ca](http://www.littleblackbear.ca)

[wphillips-beck@gmail.com](mailto:wphillips-beck@gmail.com)



La préparation du présent document a été commandée et financée par Sécurité publique Canada, et parrainée par le Cree Nation Tribal Health Centre, Inc. (Opaswayak Cree Nation, Le Pas, au Manitoba)

#### *Avis de non-responsabilité :*

Les points de vue, opinions ou déclarations énoncés dans le présent document ne représentent la position d'aucun ministère du gouvernement du Canada ni du Cree Nation Tribal Health Centre, Inc. L'information présentée s'adresse uniquement aux communautés autochtones du Canada et ne doit pas être interprétée comme une étude théorique ou un guide officiel sur le sujet du développement communautaire dans les communautés autochtones.









« *Lorsqu'une vision  
extraordinaire jaillit,  
l'homme qui en est frappé  
doit la suivre comme l'aigle  
cherche le bleu dans le ciel...* »

- Crazy Horse

## *Vers un avenir meilleur*

### **Guide de ressources autochtones pour le développement communautaire**

*Pour obtenir des renseignements sur l'envoi de ces outils, veuillez communiquer avec :*

*Darrell Phillips,  
consultant principal/animateur  
Little Black Bear & Associates  
[www.littleblackbear.ca](http://www.littleblackbear.ca)  
[littleblackbear007@gmail.com](mailto:littleblackbear007@gmail.com)  
204.612.4491*

*Wanda Phillips-Beck,  
consultante adjointe  
Little Black Bear & Associates  
[www.littleblackbear.ca](http://www.littleblackbear.ca)  
[wphillips-beck@gmail.com](mailto:wphillips-beck@gmail.com)*

[www.aboriginalchange.com](http://www.aboriginalchange.com)



L I T T L E  
B L A C K  
B E A R  
& A S S O C I A T E S