TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

LISTE DES FIGURES vii

LISTE DES TABLEAUX viii

RÉSUMÉ ix

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 REVUE LITTÉRAIRE

1.1 CONTEXTE HISTORIQUE 4
1.1.1 Aperçu historique de la situation des Premières Nations du Canada 4
1.2 CONTEXTE ACTUEL DE GOUVERNANCE ET DU SOCIOÉCONOMIQUE 12
1.2.1 Contexte de gouvernance 12
1.2.2 Contexte socioéconomique 19
a) Les Innus du Québec 19
b) Territoire 23
c) Démographie 26
d) Éducation 29
e) Emploi et revenu 32
f) Langue et culture 34
g) Logement 40
h) Santé 42

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE

2.1 PROBLÉMATIQUE 48
2.1.1 Identification de la problématique 48
2.1.2 Les sous-questions de la recherche 53

2.2 CONCEPTS 54
2.2.1 Modèle conceptuel de recherche 54
2.2.2 Explication du modèle conceptuel de recherche 58

2.3 DESCRIPTIONS ET PRÉCISIONS DES CONCEPTS 60
2.3.1 Les connaissances 60
2.3.2 Les relations de pouvoir 62
2.3.3 La dynamique autochtone 68
2.3.4 La gestion par planification selon le modèle de la Planification Communautaire Globale (PCG) 72
2.3.5 L'autodétermination 80

2.4 LIENS ENTRE LES CONPETS 83

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE

3.1 LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE 85
3.1.1 Identification et justification du terrain d'étude 85
3.1.2 Mise en contexte de la posture 87

3.2 LA MÉTHODOLOGIE 88
3.2.1 La méthode qualitative 88
3.2.2 Les méthodes de collecte de données 90
3.2.3 Éléments de précision 95
3.2.4 L'analyse des données 96

3.3 RAPPORTS ENTRE LA MÉTHODOLOGIE ET LES CONCEPTS ... 100
3.3.1 Révision des concepts 100
3.3.2 Identification des dimensions et des indicateurs 101

CHAPITRE 4 LES DONNÉES ET LEUR ANALYSE

4.1 RECHERCHE DOCUMENTAIRE 105

4.2 RECHERCHE EMPIRIQUE - CATÉGORISATION ET LIENS ENTRE LES CONCEPTS 113
4.2.1 Connaissances 114
4.2.2 Relations de pouvoir 125
4.2.3 Dynamique autochtone 135
4.2.4 Autodétermination 143
4.2.5 La gestion par planification 147

4.3 INTERPRÉTATION DES DONNÉES 156

4.4 DISCUSSION ET COMMENTAIRES 163
4.4.1 Déficiences évidentes 163
4.4.2 L'éducation comme facteur d'avancement 166
4.4.3 Conclusion : La planification inévitable 167

CHAPITRE 5 CONCLUSION

5.1 PRINCIPAUX CONSTATS 175

5.2 PORTÉES ET LIMITES DE LA RECHERCHE 177

5.3 AXES D'ORIENTATION 179

BIBLIOGRAPHIE 239

RÉFÉRENCES INTERNET 244

ANNEXE A	**LEXIQUE**	**181**
ANNEXE B	**PROCLAMATION ROYALE DE 1763**	**183**
ANNEXE C	**GUIDES D'ENTRETIENS**	**190**
ANNEXE D	**PROFIL COMMUNAUTAIRE de la Communauté de Matimekush-Lac John**	**196**
ANNEXE E	**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS**	**234**

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Carte des Nations autochtones du Québec 20

Figure 1.2 Carte des emplacements des Premières nations innues 23

Figure 1.3 Carte innue du territoire Nitassinan 24

Figure 1.4 Diverses formes de la roue de médecine 39

Figure 2.1 Modèle conceptuel du potentiel de la gouvernance autochtone 58

Figure 2.2 Représentation de l'approche holistique de la PCG 77

Figure 2.3 Le cycle de planification 78

Figure 4.1 Modèle conceptuel de l'étude bonifié par le processus de la planification 172

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Populations des communautés innues du Québec selon la résidence 27

Tableau 1.2 Population autochtone du Québec selon les groupes d'âge..... 28

Tableau 1.3 Niveau de scolarité terminé 29

Tableau 1.4 Indicateurs du marché du travail 32

Tableau 1.5 Les langues maternelles autochtones les plus fréquemment déclarées au Canada 35

Tableau 1.6 Indicateurs de santé des Premières Nations 43

Tableau 2.1 La distribution des différents détenteurs d'influence des communautés autochtones 69

Tableau 2.2 Les phases et les étapes de la PCG 79

Tableau 3.1 Échantillonnage de la population 94

Tableau 3.2 Matrice de catégorisation des données 98

Tableau 4.1 – Évolution des concepts dans un contexte de gestion communautaire de Matimekush-Lac John 157

RÉSUMÉ

> «Nous rencontrons, au sein du pouvoir, un foisonnement de traits, un tissage serré, un réseau multiforme. Le pouvoir se révèle ainsi complexe, imprévisible, voire insaisissable, selon les éléments qu'il utilise effectivement. Au sein de cette dynamique aux formes diverses, jouent, enfin, un grand rôle les catégories d'actions et d'organisation. Le pouvoir désigne une *action organisée*, conséquence de la stratégie qu'il a établie. »
>
> (Jacqueline Russ (1994) *Les Théories du Pouvoir*, Paris, 349 p.)

La mise en réserve des peuples autochtones et le passage d'un mode de vie traditionnel à un mode plus moderne ont certes affecté leurs pratiques sociétales ainsi que leurs valeurs. Leurs réalités chevauchent constamment ces deux mondes, ce qui contribue à perturber autant la construction identitaire que la gestion des communautés. La gouvernance actuelle des Premières nations en est certainement affectée à plusieurs niveaux. Définie par le colonialisme de la *Loi sur les Indiens,* cette gouvernance est marquée par une dépendance malsaine, qui entraîne les gens vers des tendances d'abandon de soi (valeurs, ambitions) et cause des dysfonctionnements communautaires (manque de vision, planification du futur) ainsi qu'une multitude de problèmes socio-économiques.

Pourtant, le contexte contemporain socio-politico-économique exerce d'énormes pressions sur les communautés autochtones, demandant d'elles une autorité assidue. Les questions territoriales représentent l'enjeu majeur en considération. Les communautés sont le plus souvent, plongées dans une dynamique de survie qui

suppose une adaptation à un monde de lois et d'injustices, en absence d'outils et de savoir-faire pour défendre leurs intérêts et faire entendre leur voix. Elles reconnaissent néanmoins qu'elles ont besoin de progresser et de se renforcer, afin d'assumer leur plein pouvoir.

D'après Russ, le concept du pouvoir comprend action, connaissance et organisation. En fait, comme toute bonne stratégie de gestion, le pouvoir se planifie. Le pouvoir devient indissociable de l'organisation ou l'agencement rationnel des relations et d'une structure d'ordre supérieur. L'autodétermination demeure invariablement l'objectif ou l'ultime structure d'ordre supérieur visé dans la gouvernance autochtone.

Nous proposons ici un modèle de consolidation de la gestion au moyen de la planification communautaire globale. Cette consolidation s'apparente à un modèle de gestion durable, susceptible de générer d'importants changements au niveau des relations de pouvoir telles qu'elles sont connues aujourd'hui. Bref, ce modèle permet de renouveler la pratique courante de la gestion au quotidien, pour la majorité des communautés autochtones, en une gestion planifiée, améliorée et autodéterminée.

Rapport-Gratuit.com

INTRODUCTION

Ce projet de mémoire s'entame avec une mise en contexte historique qui a pour but de sensibiliser le lecteur au terrain d'étude. C'est à partir de ce contexte qu'on présentera la gestion étatique des communautés autochtones, ainsi que le régime de dépendance et de paternalisme qui y perdure. Pour ce faire, on examinera certaines difficultés et réalités socioéconomiques et de gouvernance qu'affrontent les communautés autochtones, et en particulier la Première nation innue de Matimekush-Lac John (MLJ), en tant que principal sujet de l'ensemble du projet de recherche. Ces réalités sont ensuite traduites sous forme de concepts et intégrées à un cadre théorique fondé sur les éléments-clés de la gestion d'une communauté autochtone. L'objectif proposé par ce cadre est d'abord la familiarisation avec une approche holistique, efficace et durable de la gestion, dont l'apport vise l'affirmation des peuples autochtones.

L'univers de la gestion autochtone sera présenté à travers les interrelations des concepts de connaissances, de relations de pouvoir, de dynamique autochtone. Les notions de planification et d'autodétermination seront également convoquées pour formuler une problématique de recherche portant sur le renouvellement de la gestion autochtone selon un modèle de planification favorisant une gouvernance plus autonome.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Finalement, même si les réalités socioéconomiques autochtones peuvent paraître sombres, elles sont sources de motivation pour développer et organiser ces communautés. Cette motivation manifeste une volonté d'avancement et d'autonomie, malgré un cheminement difficile vers une prise en charge. Alimentée par une procédure de traitement des données (collecte par entretiens, codification,

catégorisation, analyse), la base théorique sert à proposer des pistes de résolution de la problématique. Il faut noter que les interprétations des résultats et les pistes de résolution de la recherche peuvent parfois prendre une allure prescriptive étant donné qu'ils reflètent les expériences professionnelles de la chercheuse, en tant que gestionnaire de communautés autochtones.

Les aboutissements de la recherche permettent donc de valider les limites de cette volonté d'avancement et suggèrent des axes d'orientation à définir et à développer, dans le but d'une gouvernance autochtone améliorée.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE 1

REVUE LITTÉRAIRE

1.1 CONTEXTE HISTORIQUE

Ce chapitre présente un bref survol de l'histoire des Premières nations du Canada, une introduction aux enjeux de gouvernance ainsi qu'un regard sur la réalité socio-économique des communautés. Il ne prétend aucunement à l'exhaustivité, son objectif étant de mieux faire comprendre le chemin parcouru par les Premières nations jusqu'à la définition de leurs réalités administratives contemporaines.

1.1.1 Aperçu historique de la situation des Premières nations du Canada

Ce survol historique s'amorce il y a environ trois cent ans, lorsque les guerres coloniales entre Français et Anglais, à la conquête de ce nouveau monde d'Amérique, se voulaient féroces et sans pitié. Pour les nouveaux venus, la survie devenait prioritaire, non seulement à cause du contexte de guerre, mais aussi en raison des intempéries climatiques de ce pays. Les alliances avec les nations autochtones s'avéraient donc nécessaires.

Qu'elles se trouvent aux côtés des Anglais, ou parmi les rangs des Français, les nations autochtones s'affrontaient de guerre en guerre. L'an 1701 fut marqué de la Grande Paix de Montréal, un traité signé entre 39 nations autochtones venues d'aussi loin que les Grands Lacs. Quelque 1300 délégués s'assemblèrent en grande conférence diplomatique et prirent la décision commune de mettre fin à la guerre cruelle que se livraient les Français et la Nation Iroquoise depuis un siècle. L'autre trentaine de nations autochtones se rangeait parmi les alliés des Français. Ce traité d'amitié annonça dès lors, la possibilité de vivre ensemble et en paix (Lepage, 2002 : 15).

L'année 1760 fut marquée, en Amérique du Nord, par la victoire du roi George III d'Angleterre sur la France. Il s'agit d'une date marquante dans l'histoire des Autochtones. Celle-ci inaugure en effet une nouvelle époque, marquée par la définition d'une politique coloniale aux conséquences durables. Les chercheurs Vincent et Arcand soulignent l'importante perte de pouvoir des autochtones à cette époque :

> À partir de 1760, il n'y a plus d'Amérindiens alliés ou ennemis, dont il faut contrôler l'allégeance militaire ou la production de fourrures. Il n'y a plus que des Indiens politiquement sans importance. En fait, il n'y a plus d'Indiens du tout. (1979 : 223)

En 1763, le roi George III émet la *Proclamation Royale*, qui contient des directives portant sur la façon d'administrer les nouvelles colonies (voir Annexe B). Cet édit royal réserve beaucoup d'importance à la question autochtone, plus du tiers de ce texte étant consacré aux relations avec les Autochtones. La *Proclamation Royale* de 1763 reconnaît que les peuples autochtones détiennent la possession légale de leur terre et que le meilleur moyen d'acquisition devrait être la cession des terres et leur achat par la Couronne. Avec une telle proclamation, le roi venait :

1) reconnaître des sociétés autochtones organisées et affirmer leur statut distinct de nations et de tribus,
2) confirmer la nécessité de négociation et de consentement de traités, lorsqu'il s'agit de colonisation des terres,
3) formuler la responsabilité d'une «protection» de la part de la Couronne à l'égard des autochtones. (Lepage, 2002 : 14)

Les fondements et les bases historiques des relations entre Allochtones et Autochtones de ce pays découleront de cet écrit. D'ailleurs, la *Proclamation Royale* de 1763 ainsi que les divers traités territoriaux qui en découlent sont encore couramment cités par les plus hauts tribunaux du pays et surtout par les Autochtones, dans leurs revendications de droits ancestraux et de statut distinctif. Les clauses relatives aux Autochtones, dans ce document officiel, font toujours force de loi au Canada. (Lepage 2002 : 13) En fait, la *Proclamation Royale* de 1763 se veut la genèse de la *Loi sur les Indiens*, que nous aborderons un peu plus loin. Malgré la volonté de protection

formulée par cette Proclamation, le paternalisme à l'égard des sujets autochtones fait ses débuts à travers un régime contraignant de tutelle débouchant sur l'infantilisation des Premières nations.

De 1840 à 1867, le gouvernement élabore une politique visant l'assimilation progressive de l'identité et de la culture des Indiens, dans une optique d'extinction des peuples autochtones. Une série d'Actes font donc leur apparition, tantôt pour encourager la « civilisation » graduelle des tribus, tantôt pour amender des lois relatives aux sauvages, ou encore pour favoriser leur émancipation (Dupuis, 1991 ; Lepage, 2002).

L'Acte de l'Amérique du Nord britannique est signé par les pères de la Confédération en 1867, et ce, sans consultation des Autochtones. L'administration des affaires autochtones passe alors sous l'autorité exclusive du fédéral, par l'intermédiaire du département des Affaires Indiennes. Le fédéral se dote donc du pouvoir de légiférer les «Indiens et les terres réservées aux Indiens» (article 91.24 de *l'Acte de l'Amérique du Nord britannique*), ce qui implique la nécessité de nouveaux traités avec les Autochtones pour la colonisation du vaste territoire canadien (Lepage, 2002 : 22).

Or, vers 1871, une série de grands traités est signée entre le gouvernement canadien et les Premières nations, à partir des Grands Lacs, en direction de l'ouest, jusqu'à l'autre bout du pays. Pendant les cinquante années suivantes, onze traités territoriaux se concluent, avec pour objectif l'appropriation des terres pour le défrichage par les nombreux colons fraîchement arrivés, ainsi que la construction du chemin de fer jusqu'aux Rocheuses. Malheureusement pour les Autochtones, la conclusion de ces traités ne se fait pas dans le meilleur intérêt des Premières nations. Des traités

territoriaux préparés à la hâte et rédigés dans une langue inconnue des Autochtones, par ailleurs illettrés et familiers d'une culture orale, laissaient peu de place à la négociation. Lepage reprend une phrase typique de ces traités, présente dans la clause de cession :

> Les Autochtones 'cèdent, abandonnent, remettent et rendent au gouvernement de la puissance du Canada pour sa Majesté la Reine', tous leurs droits, titres et intérêts sur les terres décrites dans le document. *(2002 : 51)*

En échange de cette cession territoriale, les Autochtones ne reçoivent rien de moins qu'une parcelle de terre ; une «réserve indienne» où ils peuvent habiter (mais qui restera toujours la propriété du gouvernement fédéral), quelques dollars (4 ou 5 dollars par année) par «sauvage», une médaille en argent, un drapeau pour le Chef et quelques outils de travail (scie, meule, hache, fourche à foin, bêche, etc.). Toujours dans l'objectif caché de les assimiler et afin de les persuader d'abandonner leurs pratiques traditionnelles, le gouvernement pousse les Indiens vers l'agriculture (Dickason, 1996 : 277-278). Cet autre épisode de l'histoire des Premières nations témoigne à nouveau de la volonté de contrôle sur les Autochtones, ainsi que de l'injustice commise à leur égard.

> Pendant tout le cheminement du Canada du statut de colonie à celui de nation indépendante, les peuples autochtones ont été carrément ignorés, sauf lorsqu'il s'est agi de négocier quelque accord pour obtenir plus de terres destinées à la colonisation. (Penner, 1983 : 39)

Dans la lignée de la *Proclamation Royale* de 1763 à la série d'Actes visant l'assimilation des Indiens, découle enfin la *Loi sur les Indiens de 1876*, qui prévaut encore aujourd'hui (malgré quelques modifications). Cette loi fédérale, anciennement appelée *l'Acte des Sauvages*, représente encore à ce jour la seule loi au Canada qui régit une catégorie de citoyens. Elle établit un cadre administratif et juridique à l'intention des Indiens et définit le régime de tutelle dont ils font l'objet. Ce régime

s'applique à tous les aspects de la vie des particuliers et des bandes indiennes (santé, éducation, structure politique et administrative, cadre foncier, etc.). En vertu de cette loi, toute personne reconnue comme indienne se voit attribuer un statut particulier. Le statut permet d'habiter une réserve et d'avoir accès aux services de base. Toutefois, la réserve et les services qui s'y retrouvent relèvent de la compétence exclusive du gouvernement fédéral. En contrepartie, l'Indien inscrit est lié de la naissance à la mort aux décisions du Ministère des Affaires Indiennes (MAINC) (Dupuis, 1991 :42).

Pourtant, avant l'arrivée des Européens, les gouvernements autochtones se portaient bien ; ils étaient responsables et efficaces. La gouvernance iroquoienne était si bien structurée qu'elle a même influencé certains aspects de la gouvernance américaine. (Canada.3, 2003 :9)

La déclaration paternaliste de la *Proclamation Royale* de 1763 *«de protection de nation et de tribus»,* suivie de la désignation des Autochtones comme "mineurs" au sens de la *Loi sur les Indiens,* ne firent rien pour avantager ou encourager ce peuple vers la détermination. Les responsabilités du gouvernement fédéral se transformèrent alors en une forme de tutelle de citoyens mineurs, où les décisions se prenaient, et continuent de se prendre, au nom des Autochtones, et ce, sans leur consentement. *«De la «protection», la porte s'est ouverte vers la coercition»*. (Lepage, 2002 : 21) Somme toute, cette loi instaure une incapacité légale des sujets autochtones et nie complètement leur autonomie. L'objectif de la *Loi sur les Indiens* était d'encourager l'émancipation volontaire des Autochtones, c'est-à-dire l'abandon volontaire de leur statut, par assimilation. Peu à peu les populations autochtones perdirent leurs pouvoirs politiques (détermination de leurs membres, sélection de leurs chefs, etc.) et les droits fondamentaux reliés à leur culture (célébrations, rites, langage, etc.). «En

fait, les seuls choix réservés aux Indiens ont toujours été les suivants : la tutelle permanente ou l'assimilation» (Lepage, 2002 : 23-24).

Cette loi apparaît alors comme une véritable insulte à un peuple qui désire seulement conserver leur identité, leurs coutumes de gouvernance et leur autonomie. L'encadré ci-dessous témoigne de l'injustice déshumanisante des fondements de la politique fédérale d'assimilation de cette époque.

Les Fondements de la Politique d'Assimilation

« La politique d'assimilation se fondait sur quatre *a priori* déshumanisants (et incorrects) au sujet des autochtones et de leur culture :

- C'étaient des peuples inférieurs.
- Ils étaient incapables de se gouverner et les autorités coloniales étaient les mieux placées pour savoir comment protéger leurs intérêts et leur bien-être.
- La relation spéciale fondée sur le respect et le partage que consacraient les traités était une anomalie historique qui n'avait plus sa raison d'être.
- Les idées européennes de progrès et de développement étaient de toute évidence correctes et pouvaient être imposées aux autochtones sans tenir compte des autres valeurs, opinions ou droits qui pouvaient être les leurs».

(Canada, Commission Royale sur les Peuples Autochtones, 1996a : 1)

Jusqu'aux années 1960, les Agents indiens, délégués du Ministère des Affaires Indiennes et habituellement non-autochtones, veillaient à gérer les affaires et possédaient un pouvoir absolu dans les réserves. Leur droit de contrôler jusqu'aux allers et venues des membres dans les communautés, sous forme de laissez-passer, constitue un parfait exemple de contrôle condescendant. La formulation de la *Loi sur les Indiens* dictait un cadre administratif contraignant qui instaurait une dépendance malsaine à un système de gouvernance brimant l'autonomie des peuples autochtones. Un célèbre porte-parole autochtone, Harrold Cardinal dit de cette loi «...qu'elle a

soumis à l'autorité coloniale ces mêmes gens qu'elle était censée protéger. » (Cardinal, 1969 : 44).

L'auteure Me Renée Dupuis résume bien les contraintes de gestion amenées par la *Loi sur les Indiens,* révisée en 1951 :

> Ce régime de tutelle détermine aussi bien le statut d'Indien que l'appartenance à la bande, la structure politique et administrative que la gestion des réserves, les exemptions de taxes et l'administration financière tout en faisant les Indiens des pupilles de l'État. (Dupuis, 1991 : 42)

De plus, le statut de mineur irresponsable des Indiens déterminait qu'ils ne pouvaient participer aux élections. Les Autochtones n'accédèrent finalement au droit de vote qu'en 1960 au fédéral et en 1969 au Québec. Cette province fut la dernière à leur accorder ce droit (Lepage, 2002 : 28).

Plus récemment, la nouvelle constitution canadienne a amené une lueur d'espoir, en termes de droits autochtones. La loi inscrite dans la Constitution du Canada de 1982 reconnaît et confirme formellement deux catégories de droits des peuples autochtones Indiens, Inuit et Métis :

- **Première catégorie :** les droits ancestraux, c'est-à-dire les droits territoriaux qui n'ont pas été cédés par des traités ou éteints par une loi.
- **Deuxième catégorie :** les droits issus de traités.

Ces droits jouissent dorénavant de la protection constitutionnelle, et exigent un consentement autochtone pour toute modification (Dupuis, 1991 : 29). De plus, la Loi constitutionnelle de 1982 admet le droit inhérent des Premières nations à l'autonomie gouvernementale (Encyclopédie canadienne, 2008).

Rapport-Gratuit.com

En 1983, une tournée pancanadienne de consultation des Indiens, effectuée par un Comité spécial de la Chambre des Communes, donnait naissance à un rapport sur l'autonomie gouvernementale des Autochtones. Keith Penner, l'auteur du rapport du même nom, constatait que la situation des Autochtones du pays était passée «…de la liberté et de l'indépendance à un état de dépendance et de désorganisation sociale à peu près complet ». (Dupuis, 1991 : 70) Le rapport reflétait l'insatisfaction des Autochtones qui, encore aujourd'hui, réfutent le régime de tutelle auquel ils sont soumis. Il recommandait, entre autre, que le droit à l'autonomie gouvernementale autochtone soit reconnu dans la constitution canadienne, dans un ordre distinct de celui des gouvernements fédéral et provinciaux (Dupuis, 1991 : 70).

Malgré son refus d'adhérer à la constitution canadienne, le gouvernement du Québec reconnaît officiellement les nations autochtones en 1985. Il adopte alors quinze principes sur la reconnaissance et la nécessité d'établir des relations harmonieuses avec elles. À ce titre, il établit que des ententes d'autonomie gouvernementale doivent être conclues (Lepage, 2002 : 38-39).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Suite à la crise d'Oka survenue au Québec à l'été de 1990, le gouvernement fédéral commande une commission royale d'enquête : la Commission Royale sur les Peuples Autochtones (CRPA). L'enquête, qui s'étend de 1991 à 1996, débouche le 21 novembre 1996 sur un rapport de 5 volumes formulant 400 recommandations visant l'amélioration des relations entre les gouvernements fédéral et provinciaux et les populations autochtones du Canada. Le rapport de la CRPA représente une étape importante dans le cheminement des Autochtones vers la reconnaissance de leurs droits. Ce rapport propose la réhabilitation des valeurs et des traditions autochtones, prône la reconnaissance constitutionnelle de ces peuples et offre un plan d'action

concret pour tenter de corriger les problèmes engendrés par la marginalisation des Autochtones (Boivin, Morin, 2007 : 28). Les recommandations de la Commission semèrent alors beaucoup d'espoir chez les Autochtones. Toutefois, même si son impact demeure encore mitigé, il semble «...que les analyses de la Commission royale vont continuer à servir de source d'inspiration dans les propos de la Cour suprême du Canada et des activités gouvernementales ». (Boivin, Morin, 2007 : 34) Malgré les diverses tentatives énumérées ci-dessus, la gouvernance autochtone ne connaît pas nécessairement une saine évolution, comme l'expliquent les auteurs Ladner et Orsini :

> Malgré plusieurs tentatives de transformer ce paradigme politique – parmi lesquelles figurent plusieurs velléités de modification de la Loi sur les Indiens, les accords d'autonomie gouvernementale et administrative, la Commission Royale sur les Peuples Autochtones, la réforme constitutionnelle de 1982 et certaines décisions clés des tribunaux – il s'est révélé réfractaire à tout changement radical. Pour l'essentiel, ces tentatives n'ont guère réussi à renverser la logique coloniale des politiques relatives aux Autochtones ; au mieux, elles apportèrent au paradigme des ajustements nécessaires, mais assez mineurs somme toute. (2004 :70)

On peut tout au moins considérer que ces efforts ont plutôt contribué à une amélioration des relations entre les instances gouvernementales et les peuples autochtones.

1.2 CONTEXTE ACTUEL DE GOUVERNANCE ET SITUATION SOCIOÉCONOMIQUE

1.2.1 Contexte de gouvernance

Ce rappel historique permet de mieux comprendre l'étendue de la *Loi sur les Indiens*, la gestion étatique qu'elle entraîne, le véritable pouvoir de la tutelle et la situation de dépendance qu'elle crée. Avec la *Loi sur les Indiens*, les objectifs de protection visée

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

par la *Proclamation Royale*, et les objectifs d'assimilation de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique « se transforment maintenant en emprise sur ce peuple, plutôt que l'évolution de celle-ci ». (Dickason, 1996 : 401)

La gouvernance actuelle des Premières nations est régie par la *Loi sur les Indiens*. Habituellement élus par leurs membres selon les directives établies dans la *Loi sur les Indiens* ou d'après un système électoral coutumier, le chef et le conseil constituent en quelque sorte « un prolongement du ministère des Affaires Indiennes » (Dupuis, 1991 : 46). Le chef et le conseil de bande représentent à la fois la structure politique et la structure administrative, ce dernier rôle étant autrefois joué par les Agents indiens. Il est souhaité que leur rôle soit celui de représentants politiques ayant un regard responsable sur les affaires administratives. La mise en place de cette structure relève directement de la *Loi sur les Indiens* et représente la seule autorité autochtone reconnue légalement. Cependant, plusieurs communautés appliquent parallèlement, une structure politique traditionnelle afin de maintenir certains éléments de leur culture. Toutefois, la coexistence de ces systèmes peut parfois s'avérer une lutte de pouvoir entre les partisans les plus fidèles des deux camps, les tenants du traditionalisme préférant ne pas avoir recours aux structures ou manières modernes, dites non-autochtones.

Il n'en reste pas moins que les tâches réelles de gouvernance déléguées au chef et à son conseil se limitent à la consignation d'une délivrance de services et de programmes décernés par le gouvernement fédéral. Leur pouvoir sur les affaires communautaires est presque illusoire puisque «… le ministre des Affaires indiennes peut, à sa discrétion, désavouer un statut administratif après son adoption par un

conseil de bande. » (Dupuis, 1991 : 47). Toute décision administrative élémentaire (finances, programmes, *membership*, élections, etc.) doit se soumettre à une réglementation et une autorisation du Ministre. Le département des Affaires Indiennes fédéral exerce donc un pouvoir d'intervention considérable sur les Premières nations. L'existence même de ce pouvoir crée une inégalité indéniable, et par conséquent entraîne un obstacle au développement communautaire et individuel des Autochtones, comme le soutiennent Ladner et Orsini:

> ...la formulation des politiques publiques à l'égard des peuples autochtones au Canada est essentiellement balisée par un paradigme colonial immuable, hérité du XIXe siècle, qui se refuse à considérer les Autochtones dans un rapport d'égal à égal ... (2004 : 61)

Bien que, depuis le milieu des années 1970, les opportunités de gestion et de délivrance de programmes se multiplient pour les Autochtones, il reste que les conseils de bande demeurent assujettis à la *Loi sur les Indiens*. Ce modèle de gouvernance ne représente qu'une forme de gestion selon des responsabilités déléguées et selon des règles et des politiques gouvernementales. C'est de la gestion de programmes, pure et simple. Cette forme de prise en charge de la gestion s'est déployée sans réel égard, de la part du MAINC, pour le développement des capacités administratives dans les communautés. La prise en charge autochtone demeure donc relativement nouvelle pour les communautés et ne cesse de croître, suite à une tendance gouvernementale au transfert des responsabilités. Le MAINC, estime que, de nos jours, 80 % des fonds destinés aux collectivités des Premières nations leur sont transférés directement. De plus, elle confirme que dans le contexte de cette transition, le rôle du MAINC est passé de celui de prestataire de services à celui d'organisme de financement. « Les Conseils des Premières nations assument donc des rôles et des responsabilités de gouvernance semblables à ceux d'autres niveaux de gouvernement

au Canada » (Canada.3, 2003 :12). Les rôles et les responsabilités sont certes, assumés jusqu'à un certain niveau, mais tant que les Premières nations ne connaîtront pas une forme d'autonomie et de pouvoir, on ne peut les qualifier de véritables gouvernements souverains.

De plus, le gouvernement fédéral reconnaît que la *Loi sur les Indiens* a créé un dilemme pour les Autochtones, en modifiant leurs structures traditionnelles de gouvernance et en imposant aux « (...) chefs élus une obligation de rendre des comptes au ministre plutôt qu'à leurs commettants » (Canada.5, 1989 : 8). Il discerne formellement les difficultés reliées à l'application de cette loi :

> Même si le gouvernement a modifié la loi originale à quelques reprises depuis 1869, certains problèmes engendrés par celle-ci continuent à nuire aux Autochtones :
>
> - des pouvoirs et des domaines de compétence trop limités;
> - un contrôle gouvernemental excessif;
> - une délimitation imprécise de l'autorité et de l'obligation de rendre des comptes;
> - une insuffisance de financement et de formation;
> - le manque de mécanismes d'application de la loi;
> - une confusion quant à l'incidence des lois provinciales;
> - une confusion quant aux rôles et responsabilités des dirigeants;
> - le manque de clarté entourant les questions de gouvernance. (Canada.3, 2003 : 9)

L'autogestion et l'autonomie semblent malheureusement utopiques, tant que les pouvoirs sont délégués par le gouvernement sous la forme de programmes prédéterminés par celui-ci. Il ne pourra y avoir d'autodétermination véritable pour les communautés autochtones. « En réalité, tant que sera maintenue la Loi sur les Indiens, les rapports paternalistes et hiérarchiques entre le gouvernement fédéral et les gouvernements «subalternes» que sont les conseils de bande demeureront. » (Ladner

et Orsini, 2004 : 73). Ces propos sont également soutenus par les écrits de Joyce Greene, professeure à l'Université de Régina:

> Le Canada ne pourra transcender ses origines coloniales, légitimer son existence, affirmer son identité et devenir une société véritablement postcoloniale sans, au préalable, amorcer un nécessaire processus de décolonisation. (2004 : 13)

Il va sans dire que, dans un tel contexte, les Autochtones tentent de légitimer leur existence. Ces derniers temps, un mouvement vers l'autonomie politique et l'indépendance se fait sentir dans les communautés et les organisations de regroupement autochtones. Ce mouvement trouve souvent sa source dans les valeurs culturelles et traditionnelles. On remarque une volonté de voir renaître son identité, de s'affirmer, ainsi qu'un accroissement du niveau de l'éducation.

Pour les communautés autochtones, foncer vers l'autonomie ne signifie pas seulement trouver le juste équilibre entre la tradition et la modernité dans la gouverne de leurs affaires. Cela implique parfois d'inventer un modèle pour une nouvelle détermination. Certaines Premières nations en quête d'autonomie gouvernementale ont souhaité se soustraire du cadre du régime actuel de la *Loi sur les Indiens*, pour le remplacer par une charte (une constitution ou une réglementation). Celles qui y sont parvenues doivent naturellement rendre des comptes, en premier lieu à leurs propres membres, sur les plans politique et juridique. Bien qu'elle soit la norme, la *Loi sur les Indiens* ne définit que l'un des types de relations que les Autochtones entretiennent avec le gouvernement fédéral.

> Depuis l'adoption de la *Loi constitutionnelle de 1982*, les efforts politiques juridiques et constitutionnels des dirigeants autochtones ont radicalement influencé les relations du gouvernement fédéral avec les Premières nations. Cette influence se manifeste de manière évidente dans les nombreux processus mis à la disposition des Autochtones – élaboration d'une constitution, conclusion d'un traité, mode d'accès à l'autonomie

> gouvernementale et possibilité de recours devant les tribunaux. (Canada.3, 2003 : 11)

Bon nombre de Premières nations ont ainsi entrepris des démarches ou ont déjà accompli un processus vers une plus grande autonomie. Toutefois, il faut noter que les degrés de détermination varient : certaines communautés visent la pleine autonomie gouvernementale, tandis que d'autres fixent des objectifs plus modestes à caractère économique : autosuffisance, amélioration des capacités ou gestion intégrée. Voici des exemples concrets de ces diverses tentatives :

- Le **processus d'autonomisation gouvernementale** : La Première nation de Miawpukek, située à Terre-Neuve, travaille ardemment en ce sens, tout comme *l'Union of Ontario Indians* qui représente 39 Premières nations de la province de l'Ontario. Ceux-ci ont entrepris une démarche vers l'autonomie gouvernementale depuis 1995. Ce rigoureux processus comprend des phases de négociation avec les gouvernements fédéral et provincial, débouchant sur une entente cadre, une entente de principe et une entente finale. Chaque phase compte plusieurs critères de développement, de consultation et d'approbation juridique. L'autonomie gouvernementale nécessite la définition d'éléments tels que des structures gouvernementales, une constitution, des procédures d'élections, de *membership*, de mariage, d'adoption, d'éducation, de services sociaux, de police, de renforcement des lois, etc. Cela représente une tâche énorme.

- D'autres Premières nations, comme Abegweit, en Nouvelle-Écosse, Flying Dust First Nation, au Saskatchewan, en passant par Woodstock, au Nouveau Brunswick ont entrepris un **processus d'autodétermination aidé du modèle de planification communautaire globale** (PCG). Ce modèle de planification

long terme permet à une communauté de bâtir un cadre conducteur de gouvernance, selon une vision communautaire et une stratégie inclusive de tous les domaines d'intérêt.

- La nation Nisga'a de la Colombie-Britannique a conclu une **entente d'autonomie gouvernementale** en 1998, après 25 ans de négociations. Il s'agit d'un premier traité moderne pour cette province. La nation Nisga'a exprime sa fierté ainsi :

> Ce jour-là, la *Loi sur les Indiens* cesse de s'appliquer aux Nisga'as (sauf pour les fins de l'inscription des Indiens) et, pour la première fois dans l'histoire moderne, le peuple Nisga'a ont le pouvoir légal de mener nos propres affaires. Le traité a mis fin à l'incertitude au sujet de la propriété de la terre et a ouvert la porte aux initiatives économiques conjointes dans le développement des ressources naturelles de la Nation Nisga'a. http://www.nisgaalisims.ca/nisgaa-final-agreement

- La Première nation de Membertou a choisi de s'autodéterminer selon un **processus de planification stratégique financière**. Dans les faits, ce processus d'autodétermination comprend une gouvernance améliorée et des décisions stratégiques de renouvellement économique guidé par des principes de durabilité, d'innovation et de maximisation de l'employabilité de ses membres.

Quelque soit le processus choisi, les Premières nations cherchent à se soustraire graduellement de l'emprise fédérale. L'objectif commun d'autonomie de gouvernance peut s'atteindre par plusieurs chemins, mais en fonction de certaines notions de base. Nous découvrirons au chapitre 2, certaines de ces notions, ainsi que l'importance de leur apport.

1.2.2 Contexte socioéconomique

Assurément, les droits des Premières nations continuent de faire du chemin. Toutefois, malgré des progrès importants, les peuples autochtones vivent encore des injustices, des privations de droits et sont encore soumis à un régime colonial envahissant. En fait, la diversité des situations des nations autochtones du Canada donne lieu à diverses applications locales de la *Loi sur les Indiens*. Par exemple, les régions éloignées se retrouvent souvent défavorisées, surtout sur le plan économique. De plus, en soumettant les autochtones à un système de tutelle qui les infantilise et les confine à un territoire donné, une dépendance perpétuelle s'installe et donne lieu à une multitude de difficultés sociales et économiques. Cette section explore les réalités socio-économiques des Premières nations et tente de donner un aperçu des difficultés, des frustrations et des défis à surmonter. L'objectif de cette partie est de familiariser le lecteur afin de pouvoir poursuivre une discussion de façon éclairée, sur des sujets de gestion et de gouvernance.

a) Les Innus du Québec

Bien que le présent travail porte sur l'ensemble de la population autochtone, un intérêt particulier sera porté à la nation innue du Québec et plus particulièrement à une de ses communautés: Matimekush-Lac John. Tout d'abord, une petite précision s'impose à propos du nom *Innu,* utilisé désormais pour désigner ceux que l'on a longtemps nommé les Montagnais. D'après un communiqué de l'Institut Tshakapesh, pour la culture et l'éducation innue, le mot «montagnais» n'est plus politiquement correct. Ce nom avait été donné par les premiers Européens, en raison des montagnes, qui sont présentes tout

le long de la côte. Le terme de désignation préféré est Innu, qui signifie « êtres humains ».

Figure 1.1 Carte des Nations autochtones du Québec
Source : Indiana marketing, 2009

La Nation innue fait partie des nations autochtones du Québec (voir figure 1.1). Elle se compose de onze communautés communément appelées des Premières nations dont; Betsiamites – Essipit – La Romaine – Mingan – Natashquan – Pakuashipi et Uashat-Maliotenam longent la côte du fleuve

Rapportgratuit.com

Saint-Laurent du sud au nord, ainsi que Matimekush/Lac John – située près de la frontière du Labrador, à proximité de la Nation Naskapi et Mashteuiatsh - située au cœur de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. À part les onze communautés du Québec, la Nation innue compte aussi deux Premières nations situées au Labrador, soit Utshimassit et Sheshatshit.

Historiquement, les Innus nouèrent très tôt, avec les Européens, des relations basées sur le commerce des fourrures, ce qui les amena à modifier leur mode de vie traditionnel nomade pour s'adonner quasi exclusivement au piégeage des animaux à fourrure. Les Innus pratiquaient une économie de subsistance tirée des ressources fauniques abondantes. Ils utilisaient les peaux et les os pour se confectionner des vêtements et des armes, et échangeaient leurs pelleteries contre du saindoux, du thé, du beurre, de la toile et des armes à feu. Au cours du XIXe siècle, l'exploitation forestière supplanta le commerce des fourrures. Cette nouvelle activité, combinée au peuplement de la vallée du Saint-Laurent, déposséda les Innus de nombreux territoires de chasse. Ils se replièrent alors vers le nord de leur territoire, mais en vain, car la colonisation les rejoignit bientôt jusqu'au lac Saint-Jean. (Indiana, 2008 : 107)

C'est dans la seconde moitié du 19e siècle que le gouvernement canadien crée les premiers villages: Mashteuiatsh, Les Escoumins et Betsiamites. L'exploitation minière et la construction de barrages hydroélectriques transforment ce qu'il reste du territoire traditionnel des Innus. Des clubs privés occupent les meilleurs sites de chasse et de pêche sur les rivières à

saumons, de sorte que les Innus ont difficilement accès aux ressources qui assuraient jadis leur subsistance.

Une centaine d'années plus tard, vers 1950, le gouvernement fédéral crée de nouveaux villages: Uashat et Maliotenam, Natashquan, La Romaine, Matimekush et Mingan. Des Innus s'installent aussi à Pakua Shipi, bien que le territoire n'ait pas le statut officiel de réserve indienne. Celui-ci a le statut juridique d'«établissement», comment dans le cas de plusieurs autres Premières nations du Québec et du Canada. L'« établissement», selon la terminologie du MAINC, représente un territoire occupé par un groupe d'autochtones mais qui n'a jamais été officiellement réservé pour l'usage d'une collectivité (Annexe A). Les raisons de créer un établissement varient selon les cas, mais sont généralement liées au lien d'occupation ancestral.

Le statut juridique d'une Première nation (réserve ou établissement) a d'importantes répercussions sur ses niveaux de responsabilités en termes de gestion et de financement. Une communauté reconnue comme réserve accède favorablement à la panoplie de programmes gouvernementaux. Elle relève entièrement de la *Loi sur les Indiens.* Quant à la communauté possédant le statut «d'établissement», sa reconnaissance par les instances gouvernementales n'est pas entière, ce qui limite son accès aux programmes de financement. Il est à noter, toutefois, que même si ces communautés ne bénéficient pas du statut de réserve, elles profitent quand même d'une reconnaissance de la part de certaines agences gouvernementales, et ainsi, bénéficient parfois d'un soutien de base.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

b) Territoire

Les notions de territoire et de propriété ont des connotations particulières chez les Autochtones. La perception cyclique et holistique de l'univers favorise chez eux une approche de propriété commune, c'est-à-dire détenue par l'ensemble de la nation, chaque membre possédant un droit sur la totalité. Les droits d'utilisation de la terre appartiennent de concert aux ancêtres, aux vivants et à ceux à naître, de règnes humain, animal ou végétal (Dickason, 1996 : 350). Dans cette pensée, l'humain fait un avec la Terre-Mère, il ne peut être dissocié d'elle. Autrement dit, la terre c'est la vie. Cette relation d'attachement et d'affection n'est pas toujours bien saisie par la personne non autochtone. De fait, la terre n'est pas un bien que l'on peut acheter ou vendre (Lacasse, 2004 : *53*). Des mots abstraits comme propriété, possession ou droit de propriété

Figure 1.2 Carte des emplacements des Premières nations innues
Source : SAAQ, Gouvernement du Québec, 2009

n'existent pas dans la langue innue. Ce peuple s'exprime plutôt selon des termes de partage et d'utilisation responsable.

> Ce sont d'autres mots qui expriment leur appartenance à la terre : *tipenitam* avec son sens de responsabilité, gestion ou contrôle sur une chose et *kanauenitam* avec son sens de possession d'une chose à des fins de gardiennage. (Lacasse, 2004 : 54)

On peut donc comprendre qu'il existe des conflits quant aux questions territoriales. Les concepts et leurs interprétations diffèrent entre Autochtones et Allochtones, les compréhensions respectives renvoyant à la culture de chacun. La carte géographique de la figure 1.2 montre l'emplacement de chacune des neuf Premières nations innues du Québec. Tandis que la figure 1.3 représente l'ensemble du territoire innu *Nitassinan*, tel que désigné par les Innus. Ce terme signifie «notre terre» ; en fait, c'est là où l'Innu se trouve (Lacasse, 2004, 249). Alors que les Innus étaient, à l'origine, des chasseurs nomades se

Figure 1.3 Carte innue du territoire Nitassinan
Source : Aventure Ashini 2009

déplaçant sur le territoire Nitassinan, leurs emplacements actuels ont été établis tantôt selon les décisions des représentants des Affaires Indiennes, tantôt en fonction des lieux d'occupation ancestrale saisonnière, tantôt pour des raisons stratégiques. Ces villages/réserves ainsi créés se voulaient un refuge pour les Autochtones menacés par les activités de colonisation et de développement des ressources (Morrison, 1993 : 2). Mais le vrai but ressemblait plutôt à de l'encouragement vers le sédentarisme.

Le territoire ancestral des Innus est l'objet d'un intérêt majeur puisqu'il n'a jamais fait objet de cession ou de traités territoriaux. Même si leurs résidences sont situées dans les réserves ou dans un établissement, leurs activités traditionnelles continuent d'être exercées sur leur territoire ancestral, ce qui assure une occupation continue du territoire, et ce, depuis des temps immémoriaux. Fortement influencés par la vie traditionnelle de leurs aînés, les Innus occupent toujours le territoire du Nitassinan où la pratique des activités traditionnelles s'effectue avec fierté.

Quant à la notion du territoire, les mots de l'auteur Dickason résument bien la perspective autochtone :

> ...ceux qui ont bénéficié à l'origine des largesses du Créateur conservent leurs droits tant et aussi longtemps qu'eux-mêmes ou leurs descendants habitent la Terre; et ils ne sont pas autorisés à y renoncer. De la façon dont les Amérindiens voient la chose, le Créateur n'accorde jamais de propriété absolue. (Dickason, 1996 : 351)

c) Démographie

À macro-échelle et sur une base comparative, la population générale du Canada a connu une croissance de 31% entre 1982 et 2007, tandis que la population générale du Québec n'augmentait que de 17% sur la même période. Entre 1986 et 2008, la population autochtone au Canada a, quant à elle, connu une augmentation de 146%. Le taux de natalité des Premières nations représente le double de celui du Canada. Ces données à la foi saisissantes et préoccupantes, devraient à elles seules sonner l'alarme pour les communautés autochtones. Les communautés doivent sans défaut reconnaître la nécessité de revoir leur gouvernance à long terme, ainsi que les opportunités pour mieux répondre aux défis des générations futures.

À échelle plus réduite, le Registre des Affaires Indiennes indique une augmentation de 79% de la population innue du Québec. En 2007, celle-ci s'élevait à 16 199 personnes. La population de la Première nation de Matimekush-Lac John est passée de 504 à 846 personnes, entre 1986 et 2007, ce qui représente une augmentation significative de 68%. Le tableau 1.1 présente les populations innues, pour l'année 2007, en fonction des critères de résidence dans les communautés.

La population hors réserve est souvent le résultat d'un manque de logements disponibles sur réserve. Plusieurs Autochtones n'ont autre choix que de vivre hors réserve, mais demeurent tout de même souvent à proximité. D'autres, quant à eux, choisissent d'aller s'établir dans des centres urbains, pour des raisons de santé, d'éducation ou d'emploi.

Tableau 1.1 Populations des communautés innues du Québec selon la résidence

COMMUNAUTÉ	RÉSIDENTS	NON-RÉSIDENTS	TOTALE
Betsiamites	2 795	775	3 570
Essipit	179	237	416
La Romaine	1 004	52	1 056
Mashteuiatsh	2 055	2 831	4 886
Matimekush–Lac John	**749**	**97**	**846**
Mingan	517	20	537
Natashquan	874	58	932
Pakuashipi	301	1	302
Uashat-Maliotenam	2 970	684	3 654
	11 444	**4 755**	**16 199**

Source: MAINC, Registre des Indiens, 31 décembre 2007

Les communautés innues représentent 19.77 % de la population autochtone du Québec et comptent pour environ 0.21 % de la population totale du Québec. Elles forment la nation autochtone la plus populeuse du Québec.

Le registre des Affaires Indiennes permet également de tracer un portrait relatif aux groupes d'âge. Le tableau 1.2 ci-dessous dresse le portrait de la population autochtone du Québec par groupe d'âge pour l'année 2007.

C'est un portrait qui révèle la jeunesse de cette population. Le quart (24 %) de la population autochtone du Québec a 14 ans et moins, 17 % a entre 15 et 24 ans et le tiers (29.4%) est âgé entre 25 et 44 ans. Ce qui veut dire que **41%** de la population autochtone du Québec a moins de 25 ans, tandis que 70% a

Tableau 1.2 Population autochtone du Québec selon les groupes d'âge

GROUPE D'ÂGE	TOTAL	%
14 ans et -	16 833	23.8
15-24 ans	11 753	16.5
25-44 ans	20 828	29.4
45-54 ans	9 212	12.9
55-64 ans	5 850	8.2
65 ans et +	6 470	9.2
TOTAL	70 946	100

Source : MAINC. Registre des Indiens, 2007.

moins de 45 ans. Comparativement, la population générale du Québec compte **29%** de personnes âgées de moins de 25 ans et 57% ont moins de 45 ans (Statistique Canada, 2007). Bien que les écarts entre ces pourcentages soient considérables, la vraie différence s'observe dans la catégorie d'âge des 14 ans et moins. Parmi la population générale québécoise, cette tranche d'âge représente un pourcentage de 16%, tandis que chez les Autochtones du Québec, elle représente 24% de la population. D'après Statistique Canada, cette proportion est encore plus surprenante à l'échelle du Canada où environ le tiers des membres des Premières nations sont des enfants de moins de 15 ans, alors que seulement 5 % d'entre eux sont des personnes âgées de 65 ans ou plus. Une espérance de vie moins élevée, combinée à des taux de fécondité plus forts, explique la jeunesse de cette structure par âge.

À bien y penser, les Premières nations sont constituées d'une proportion énorme de jeunes. Par conséquent, les communautés sont confrontées à des effets sociologiques parfois difficiles (maisons surpeuplées, problèmes de santé, grossesses adolescentes, décrochage scolaire, manque de ressources avec expérience, etc.). Bref, les répercussions se ressentent à tous les niveaux sociaux.

d) Éducation

Une forte croissance démographique, ainsi qu'une volonté de réforme, voilà deux raisons parmi d'autres, qui encouragent les Autochtones vers l'amélioration de la situation de leur éducation. Une tendance encourageante vers les études postes-secondaires se manifeste progressivement dans les communautés autochtones. Le tableau 1.3 dessine un portrait comparatif du niveau de scolarité complétée par différents groupes de la population.

Tableau 1.3 - Niveau de scolarité terminé (2006)

Niveau de scolarité terminée	Autochtones du Québec	Population du Québec	Population du Canada
Secondaire	16 %	19 %	23 %
École de métier	21 %	18 %	12 %
Collégiale	18 %	23 %	25 %
Universitaire	8 %	22 %	24 %

Source : C.D. Howe Institute, 2011.

Les statistiques de l'Institut C.D. Howe nous indiquent des taux de diplômés autochtones en deçà de celles de la population générale du Canada à tous les niveaux, sauf celui des écoles de métier. Il semble y avoir deux raisons possibles à l'intérêt pour les écoles de métier: 1) les écoles d'études professionnelles sont beaucoup plus présentes dans la province du Québec comparativement aux autres provinces qui considère ces enseignements au niveau collégial, 2) d'ordre général, les autochtones ont une tendance pour les études exigeant des aptitudes manuels plutôt qu'académiques.

Bien que les taux de scolarité sont bas en général, celui du niveau universitaire est très faible comparativement aux populations du Québec et du Canada. Ceci représente un important défi à relever pour les autochtones. Une tendance soutenue vers les études dans les Premières nations connaît bien des obstacles; tels que les problèmes sociaux, le décrochage scolaire en bas âge, le sous-financement de l'éducation autochtone, ainsi que le manque de modèles et d'emplois dans les communautés. Il faut noter « que le système scolaire actuel, tel qu'il existe dans la plupart des collectivités des Premières nations, est *«grandement inéquitable»* comparativement aux régimes d'éducation grand public.» http://www.pieuvre.ca/2011/10/25/education-premieres-nations/ De plus, une confiance en soi et un espoir minés, conjugués à un départ ou un éloignement de sa communauté contribuent souvent à la démotivation. Malgré tout, le désir de poursuivre des études se popularise graduellement et l'intérêt pour l'obtention d'un titre universitaire augmente chez les étudiants autochtones.

Rapport-Gratuit.com

Malheureusement, l'absence de données sur la rétention des diplômés dans les communautés autochtones empêche de mesurer l'effet des études sur le développement des communautés. Ce phénomène pourra certainement faire l'objet d'une étude intéressante. De plus en plus, les institutions postsecondaires à l'échelle nationale reconnaissent les particularités de la clientèle autochtone et travaillent avec elle à développer ses capacités, à travers des programmes de formation ou encore des projets de recherche. L'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) a su tenir compte de certains de ces facteurs en structurant des programmes et des services pour faciliter l'accès à l'éducation supérieure chez les Premières nations. Depuis plusieurs années, l'UQAT offre des programmes adaptés pour la clientèle autochtone, qui prennent souvent place dans les communautés mêmes. L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue soutient que :

> ...l'établissement d'un Pavillon autochtone à l'UQAT à Val-d'Or répondra aux besoins d'une clientèle ... par une offre adaptée sur le plan de la formation supérieure, des services de soutien pédagogique, d'encadrement professionnel et d'animation à la vie étudiante. Ce pavillon est également le symbole de la volonté régionale de développer un créneau d'excellence en faveur des Autochtones. (Observatoire de l'A.-T, 2005 : 16)

La Stratégie de Développement Soutenu du Ministère des Affaires Indiennes MAINC (Canada.2, 2006 : 15) affirme qu'une collectivité durable dépend du bien-être social de ses membres ainsi que de leur capacité à participer à son développement. De ce fait, les programmes socio-éducatifs deviennent essentiels au plein développement autonome et durable. Dès lors, une planification communautaire structurée avec un objectif de développement soutenu pour les générations futures devra forcément incorporer un volet dédié à l'éducation et au développement des capacités.

e) Emploi et revenu

Le tableau 1.4 récapitule les données relatives au marché de l'emploi pour les autochtones du Québec, selon le recensement de 2006. Le taux de chômage parmi la population autochtone du Québec se situe à 15.6%, ce qui est relativement supérieur à celui de l'ensemble du Québec, établi à 7%.

Tableau 1.4 – Indicateurs du marché du travail

Indicateur du marché	Autochtones du Québec	Population générale du Québec
Taux d'activité	60.8 %	64.9 %
Taux d'emploi	51.3 %	60.4 %
Taux de chômage	15.6 %	7.0 %

Source : Statistique Canada. Recensement de 2006

Selon Statistique Canada, les principaux secteurs d'emplois des Autochtones sont habituellement des emplois offerts par le Conseil de bande, soit l'administration publique, les ventes et services, les services sociaux et de l'éducation, ainsi que les secteurs du transport et de la machinerie. Les opportunités d'emploi sur réserve sont donc limitées. Bien entendu, un emploi hors de la communauté demande souvent des efforts de relocalisation, ce qui n'est pas toujours souhaitée. Les gens préfèrent demeurer parmi les leurs et connaissent trop souvent des embûches sociales en dehors de leur milieu.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Quant à la situation socioéconomique des Innus, le gouvernement du Québec confirme que mis à part le cas prospère de la communauté innue d'Essipit, on constate qu'une proportion relativement faible de la population innue occupe actuellement un emploi. De plus, les données démographiques démontrent que des milliers de jeunes Innus accéderont au marché du travail sous peu, mais que plusieurs d'entre eux sont sous-scolarisés. La formation de la main d'œuvre et l'accès au marché du travail représentent un défi important pour les Innus. http://www.versuntraite.com/themes/economie_regionale.htm

Les neuf communautés innues sont très différentes les unes des autres, tant par leur situation géographique et leur taille que du point de vue socioéconomique. En termes d'activité économique, au cours des dernières décennies, les Innus ont récupéré certaines pourvoiries ayant appartenu à de grandes compagnies privées. L'économie des collectivités de Mingan, La Romaine et Natashquan est étroitement liée à la pêche au saumon. Les Innus sont conscients du potentiel économique que recèle l'industrie touristique de leur territoire. Pour en tirer le meilleur profit, les Innus et les Atikamek négocient avec les gouvernements fédéral et provincial en vue d'un partage équitable des ressources dont ils avaient jadis la jouissance, et afin de permettre un nouveau partage des pouvoirs sur leur territoire ancestral (Indiana, 2008 : 107). Les communautés innues travaillent assidûment à engager les investisseurs sur leur territoire ancestral, vers une exploitation moins dévastatrice, garante d'emplois pour leurs membres, ainsi que de redevances financières. Depuis quelques années, les prix croissants des métaux, ainsi que le Plan Nord du Gouvernement québécois encouragent le

développement minier et par le fait même contribuent à un important essor d'emplois locaux.

f) Langue et culture

Les langues autochtones au Canada sont nombreuses et diverses, et revêtent une très grande importance pour les peuples des Premières nations. En effet, ces langues sont porteuses d'une histoire, d'une culture et d'une identité distincte liée aux familles, aux collectivités, au territoire et aux connaissances traditionnelles. Pour de nombreux peuples des Premières nations, des Inuit et des Métis, ces langues sont le cœur même de leur identité.

Le Canada compte quelques 50 langues autochtones, encore parlées, appartenant à onze familles linguistiques. Malheureusement, plusieurs d'entre elles sont en danger de disparition. Au cours des cent dernières années ou plus, au moins 10 langues jadis florissantes ont disparu. (Norris, 2007 : 21)

Au Québec, on reconnaît trois grandes familles linguistiques, pour les neuf langues autochtones parlées, soit :

- La famille **algonquienne,** comprenant les langues innue, crie, attikamek, micmaque, abénaquise, algonquine.
- La grande famille linguistique **iroquoienne** est celle des Wendats et des Mohawks.
- La famille **eskimo-aléoute**, dont fait partie l'inuktitut, parlée par les Inuits.

Seulement la moitié des personnes qui se déclarent Autochtones au Québec parlent une langue autochtone. (Lacasse, 2009 : 132) et seulement 21% des autochtones au Canada possèdent une langue maternelle autochtone, contre

26% en 1996. Une proportion d'environ 3% des autochtones au Canada disent parler leur langue comme langue seconde. La chercheuse Norris (2007 : 22) affirme que l'apprentissage d'une langue autochtone comme langue seconde s'inscrit dans un processus de redynamisation de la langue et peut aider à prévenir ou, du moins, à ralentir l'érosion rapide et la disparition possible de langues menacées. De plus, cela peut contribuer à accroître l'estime de soi et favoriser la continuité culturelle. Les données du tableau 1.5, issues du recensement de 2006, représentent les langues maternelles autochtones les plus parlées, ainsi que leurs principales provinces d'utilisation.

Tableau 1.5 Les langues maternelles autochtones les plus fréquemment déclarées, Canada

LANGUE MATERNELLE	EFFECTIF	PRINCIPALE CONCENTRATION
Cri	77 970	Manitoba et Saskatchewan (56 %)
Inuktitut	31 925	Nunavut et Québec (93 %)
Ojibway	24 025	Ontario et Manitoba (88 %)
Montagnais–Naskapi	**10 535**	**Québec (85 %)**
Oji-cri	11 630	Ontario et Manitoba (100 %)
Déné	9 700	Saskatchewan (72 %)
Micmac	7 310	N-Écosse et N-Brunswick (85 %)
Attikamekw	5 135	Québec (100 %)
Dakota/sioux	5 540	Alberta (72 %)
Autres	23 435	
Total	**207 205**	

Source : Recensement de 2006, Statistique Canada

Indéniablement, langue et culture vont de pair. Selon Ghislain Picard, Chef régional de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, la langue est le véhicule d'expression et de transmission de la culture d'un peuple

et même d'une nation. (Trudel, 2009 :131) Il est facile de conclure que pour une Première nation, la perte ou l'érosion de sa langue représente la perte partielle de sa culture, de son identité propre et ainsi de sa fierté. M. Picard ajoute que : « Nos langues et nos cultures constituent notre patrimoine commun et c'est à ce titre que nous avons tous et toutes la responsabilité de les préserver et de les mettre en valeur. » (Trudel, 2009 :128)

Dans le cas de plusieurs nations autochtones, comme par exemple la nation innue, la culture fut historiquement mise en valeur selon la tradition orale. L'écrit n'avait aucun rôle. Cette pratique se refléta jusque dans les habitudes et les modes de gouvernance, où l'écrit n'avait pas lieu puisque l'ordre découlait de la culture. Cette compréhension est ainsi reprise par certains auteurs :

> Il n'y avait d'ailleurs pas de raison, à l'époque, pour que naisse l'écriture dans la société égalitaire innue. L'on sait en effet qu'un courant d'opinion veut que l'écriture soit née comme un instrument apte à favoriser l'exploitation des gens (Godart, 1990 :167), en contrôlant les mouvements sur le territoire ; comme le signale Rouland (1988 : 202 et note 15), «le pouvoir a inventé l'écrit». (Lacasse, 2004 : 69)

La langue innue a été transcrite pour la première fois en 1766 par un père jésuite, a des fins d'enseignement de la religion. Depuis ce temps, les Innus ont adopté une manière standardisée d'écrire leur langue. Un dictionnaire de 22 000 mots a été publié en 1999. (Lacasse, 2009 : 135) À titre de comparaison, un dictionnaire standard de la langue française contient plus ou moins 60 000 mots.

La langue innue se veut encore la langue d'usage de la quasi-totalité des communautés de cette nation. Elle est encore très présente et ne fait pas partie des langues à risque de disparaître. Ici, on ne parle pas de revitalisation, mais plutôt de maintien. Toutes les écoles innues enseignent la langue traditionnelle. Le français en est la langue seconde, à l'exception de Pakuashipi où l'anglais est la deuxième langue parlée.

D'après M.J. Norris (1998 : 8), la langue « ...n'est pas seulement un moyen de communication, mais également ce qui lie les gens à leur passé et jette les fondements de leur vitalité sociale, émotive et spirituelle. » Les Innus pratiquent couramment des activités traditionnelles, telles que la chasse et la pêche. La culture traditionnelle fait partie intégrante de leur vie. De plus, ils ont fondé d'intéressantes organisations en vue de favoriser l'épanouissement et la diffusion de leur culture. Le Musée amérindien de Mashteuiatsh, le Musée Shaputuan situé à Uashat-Maliotenam, ainsi que l'Institut Tshakapesh, autrefois connu sous le nom de l'Institut Culturel et Éducatif Montagnais (ICEM), en sont des exemples. De plus, les communautés innues exploitent chacune une station de radio communautaire reliée au réseau de la Société de Communication Attikamekw-Montagnais (SOCAM), qui réalise des émissions en innu et en attikamek. (Gouv. Québec.1, 2009 :27) Plus récemment, le gouvernement du Canada a fait l'annonce officielle d'un projet d'investissement culturel pour la création d'une Maison de la culture innue à Ekuanitshit (Mingan) (Parcs Canada, 2009).

La culture innue implique un lien direct de l'Innu avec son environnement naturel et ainsi confirme la proximité à la nature que connaît ce peuple.

L'équilibre et l'harmonie entre les animaux, les humains, les végétaux et les minéraux occupent ainsi une place importante. De manière générale, les autochtones se disent « Gardiens de la nature » ou *kanuenitam* en langage innu, un rôle confié par le Créateur. L'expression *Innu aitun* réfère au mode de vie et aux valeurs traditionnelles des Innus, qui s'incarnent dans la pratique d'activités ancestrales les associant à leur occupation et à leur utilisation du Nitassinan. La pratique de l'*Innu aitun* est gérée de manière à assurer une exploitation rationnelle du territoire, de même que la conservation de ses ressources fauniques, notamment du cycle annuel de la chasse. Aux activités de chasse et de pêche, s'ajoutent la cueillette, le troc ainsi que l'utilisation des espèces animales et des autres ressources du territoire à des fins de subsistance, rituelles et sociales. (Lacasse, 2009 :42)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Une autre notion largement représentative de la culture autochtone est le symbole du cercle. Le cercle a une signification particulière de continuité, de cycle de vie et d'entièreté. Diverses interprétations du cercle, aussi appelé la «roue de médecine», se retrouvent dans la majorité des créations autochtones, des designs d'emplacement, de discussion (*talking circle*), de schéma, de logo, etc. De façon figurative, le cercle représente le cheminement de la vie, ainsi que l'harmonie et l'interaction pacifique entre tous ses éléments constitutifs. La «roue de médecine» telle qu'illustrée sous diverses formes à la figure 1.4, se divise habituellement en quatre parties égales, à caractères spécifiques. Bien entendu, chaque interprétation comporte des enseignements particuliers.

Figure 1.4 Diverses formes de la roue de médecine

Parmi les interprétations les plus évidentes, il y a :

- les quatre points cardinaux (nord, sud, est, ouest),
- les quatre races humaines (rouge, jaune, noire, blanche),
- les quatre médecines sacrées (sauge, tabac, herbe parfumée, cèdre),
- les quatre dimensions de l'humain (physique, spirituelle, affective, mentale),
- les quatre phases de la vie (enfant, jeune, adulte, mature),
- les quatre éléments atmosphériques (air, feu, terre, eau),
- les quatre espèces d'êtres vivants (animaux, plantes, humains, minéraux),
- les quatre saisons (printemps, été, automne, hiver).

Le terme "médecine" est ici employé pour désigner toute pratique visant à obtenir le juste équilibre. Peu importe l'interprétation qu'on en fait, un univers en santé exige que les quatre parties se manifestent de façon équilibrée.

Cette roue s'utilise aussi bien dans des situations d'intervention sociale (dimensions de l'humain) que dans des situations de coordination de la gestion (planification par phases). Son attrait réside dans sa flexibilité d'interprétation qui se transpose bien à une foule de réalités. Il s'agit de respecter les dimensions quadrilatère, circulatoire et d'équilibre. La familiarité de ce concept

visuel dans les communautés autochtones permet son utilisation dans bien des situations, puisqu'il facilite la compréhension et l'appropriation d'un sujet, par les personnes concernées.

g) Logement

Le contexte du logement sur réserve, peut sembler confus, en raison des réalités juridiques de la *Loi sur les Indiens* et de l'application complexe de la variété des programmes fédéraux. De façon très simplifiée, il y a trois types d'habitation sur réserve; 1- le loyer, dont le Conseil de bande est propriétaire, 2- la maison hypothéquée avec la SCHL via le Conseil de bande et 3- la maison privée. Dans tous les cas, ces habitations se situent sur des terres de la Couronne, ce qui met en question la notion de propriété. Le titre de propriété des terrains relevant de la Couronne fédérale, les maisons deviennent donc insaisissables et ne peuvent servir de garantie contre un prêt hypothécaire. Les contraintes ainsi imposées par la *Loi sur les Indiens* limitent l'accès au crédit et à la propriété privée sur réserve. Voilà un autre exemple qui explique comment la notion de propriété n'a pas tout à fait le même sens pour un Autochtone et un non-Autochtone. Plutôt qu'un titre de propriété, les propriétaires sur réserve détiennent des certificats de possession (CP) ou d'occupation, émis par le gouvernement fédéral. L'auteur Pierre Lepage explique la valeur problématique d'une propriété sur réserve, « Ces terrains ne sont donc transférables qu'à la communauté ou à un autre Amérindien. Il n'y a donc pas de libre marché, et les habitations n'ont pas … de valeur marchande. » (Lepage, 2002 : 60)

Rapport-Gratuit.com

La situation du logement est en crise dans la majorité des Premières nations du Québec et du Canada. Il y a un problème de manque de logements, mais aussi de piètre qualité de la majorité des unités existantes. D'après une étude menée par l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador auprès des communautés, et mise à jour en 2006, les besoins d'hébergement sont énormes et impliquent à la fois de nouvelles constructions, des rénovations majeures (plomberie, électricité, structure des murs, des planchers et des plafonds), des réparations et des processus de décontamination. Les facteurs spécifiques à cette crise sont le surpeuplement des logements, lié à la croissance démographique, et la contamination engendrée par de graves problèmes de moisissures. (APNQL.2, 2006) Il va sans dire que cet état de crise contribue à une panoplie de problèmes sociaux : violence familiale, grossesses non-planifiées, problèmes de santé et d'éducation, etc. Selon Statistique Canada, en 2006, les membres des Premières nations étaient cinq fois plus susceptibles que la population non autochtone de vivre dans des maisons surpeuplées – 15 % contre 3 %. Le taux de surpeuplement le plus élevé a été déclaré par des membres des Premières nations vivant dans des réserves (26 %).

Évidemment, le logement autochtone est un dossier politique malheureux et fortement débattu par les leaders et les institutions autochtones, d'un bout à l'autre du Canada. Selon les Chefs du Québec, la détérioration de la situation est inévitable dans le contexte où, à l'image de la population et du coût de la vie, les besoins sont croissants tandis que le financement ne suit pas (APNQL.3, 2008).

h) Santé

En général, l'état de la santé des Autochtones du Québec est similaire à celui des Autochtones des autres régions du Canada. Les mêmes malheureuses réalités surgissent peu importe l'endroit de résidence. Tel que démontré au tableau 1.6, la population des Premières nations accuse un retard alarmant en matière de santé et de qualité de vie par rapport à la population non autochtone du Canada. Les écarts entre ces deux populations se remarquent dans tous les domaines de la santé et du développement social. Dans plusieurs cas, cet écart est considérablement plus élevé. Cette situation d'urgence en santé se rajoute aux autres réalités angoissantes et impératives auxquelles fait déjà face le peuple autochtone.

Le problème de diabète s'affiche à présent comme une épidémie, parmi les Premières nations du Canada. Selon Santé Canada, les taux de diabète au sein des populations autochtones au Canada sont de trois à cinq fois plus élevés que ceux associés à la population canadienne en général. De plus, des enfants autochtones reçoivent désormais des diagnostics de diabète de type 2, un problème de santé qui était, par le passé, diagnostiqué principalement chez les personnes plus âgées.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 1.6 – Indicateurs de santé des Premières nations

INDICATEUR DE SANTÉ	PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC	POPULATION DU CANADA ET DU QUÉBEC
Embonpoint	36.9%	33%
Obésité	30.1%	14%
Personnes diabétiques	14.5%	4.1%
Arthrite	18.4%	14%
Allergies	18.6%	9.1%
Hypertension artérielle	14.9%	8.5%
Asthme	9.7%	5.6%
Blessures physiques	22%	11.3%
Carie dentaire chez les enfants	14.8%	7%

Source : CSSSPNQL, 2007

Une étude de la Commission de la Santé et des Services Sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador fait mention de quelques données additionnelles sur la population autochtone du Québec, comparativement à la population allochtone canadienne (CSSSPNQL, 2007 : 7). L'Autochtone :

- vit en moyenne 6 à 7 ans de moins,
- est quatre fois plus exposé à l'inaccessibilité et aux carences en ce qui a trait aux soins de santé et de services sociaux,
- est deux à trois fois plus sujet à l'obésité et à l'embonpoint,
- encourt deux à trois fois plus de risque d'être atteint du diabète et huit à dix fois plus de risque d'être atteint de la tuberculose,

- risque de vivre, dès sa plus jeune enfance, des situations de pauvreté, de négligence et de placements, dans des proportions de trois à cinq fois plus élevées,
- est cinq fois plus exposé au suicide.

Comme facteurs d'influence à cette situation de désarroi, on peut noter plusieurs conditions défavorables des Premières nations :

- le contexte socio-économique,
- l'abus de l'alcool et de drogues,
- la prévalence de la violence,
- l'état des infrastructures,
- la détresse psychologique,
- l'avènement rapide de la modernité et l'introduction de nouvelles technologies du transport (motoneige, VTT, etc.)
- l'encadrement parental.

Ce sont en réalité, les résultats d'un changement des habitudes et d'un mode de vie plus sédentaire, ainsi que d'une perte progressive d'identité. Les conséquences des efforts d'assimilation et de la tutelle imposée par la *Loi sur les Indiens* se font donc sentir jusqu'à l'état de santé des Autochtones. La CSSSPNQL reprend le phénomène en soutenant que :

> Les disparités qui caractérisent l'état de santé et le bien-être collectif des Premières nations, comparativement au reste des Québécois et Canadiens, sont le résultat d'un processus décisionnel centralisé et d'une gouvernance unilatéraliste de la part des gouvernements fédéral et provincial. Les paradigmes et les processus de gouvernance ayant mené à cet état de fait doivent nécessairement être repensés et reconfigurés structurellement. Les changements attendus doivent permettre à toutes les communautés des Premières nations de bénéficier d'une prestation de soins de santé et d'un développement social autodéterminés, aussi efficaces et viables que ceux en vigueur partout au Canada. (CSSSPNQL, 2007 : 12)

Cette revue littéraire permet de faire lumière sur l'évolution de l'histoire des peuples autochtones, de leurs modèles de gouvernance, ainsi que des réalités sociales qui en émanent. De toute évidence, l'autorité coloniale exercée par la *Loi sur les Indiens* a modifié les structures traditionnelles de gouvernance des peuples autochtones pour un régime contraignant de tutelle niant complètement leur autonomie et n'encourageant en rien leur développement ou leur autodétermination. Cette autorité dicte plutôt un cadre administratif inadapté, voire même destructeur, en raison d'une emprise profondément ancrée dans le tissu social, ce qui a poussé certaines communautés à vouloir s'en extraire. Des complexités de gouvernance contribuent directement aux difficultés socio-économiques que connaissent ces peuples.

Il ne faut pas perdre de vue que même si les premiers peuples du Canada occupent ces territoires depuis des millénaires, leur acclimatation à un nouveau mode de vie est encore toute jeune. Ils sont soumis à une surcharge de changements et de demandes issus d'un régime (la *Loi sur les Indiens*) qui leur a été imposé. La gouvernance et les habitudes de vie ordonnées par ce régime sont encore très nouvelles pour eux. Or, leur adaptation demande encore du temps d'ajustement. Au lieu d'être proactifs et de se concentrer sur leur vie sociale, les Autochtones sont constamment en mode réactif face aux politiques et à la mise en place de programmes gouvernementaux, ce qui accapare trop de temps et d'énergie (Trudel, 2009 :37).

Manifestement, une gestion améliorée semble être un fondement certain de l'autodétermination autochtone, qui peut résolument se réaliser selon diverses dispositions. Il reste à savoir comment une Première nation peut se sortir de ce cercle vicieux de dépendance, comment elle doit s'y prendre pour améliorer sa gouvernance et assurer son autodétermination. Dans un contexte marqué par l'incertitude, il importe

de développer des mécanismes concrets de soutien administratif, qui doivent assurément s'appuyer sur la capacité de résilience des communautés autochtones :

> Leur capacité d'adaptation s'est prouvée dans le passé et continuera sans doute de persister, c'est d'ailleurs la plus forte de toutes leurs traditions. De plus, les Indiens ont survécu en préférant rester fidèles à leur personne, au prix d'une inégalité sociale et économique. (Dickason, 1996 : 419)

Afin de réagir à ce questionnement, le chapitre suivant présentera la formulation d'une problématique de départ, qui sert forcément d'hypothèse, se concentrant sur un modèle de gouvernance visant spécifiquement le développement des communautés autochtones. Pour justifier la pertinence de ce modèle de gouvernance, il conviendra d'étudier les éléments clés de la gestion actuelle des communautés et de réévaluer l'efficacité de leurs institutions. Un tel projet imposera de repenser les concepts fondamentaux de connaissances, de relations de pouvoir, de dynamique autochtone et de planification communautaire.

De plus, le travail de recherche qui s'ensuit se veut exploratoire de cette problématique ainsi que des sous-questions qui en découlent. Il ne tentera pas donc pas de confirmer ni d'infirmer des hypothèses, mais plutôt d'explorer une nouvelle avenue en gestion autochtone et de générer de nouvelles idées d'avancement.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE

2.1 PROBLÉMATIQUE

2.1.1 Identification de la problématique

La problématique de cette recherche porte sur les mécanismes de gestion des communautés autochtones. Actuellement, ces mécanismes font souvent défaut ou sont défectueux aux niveaux de l'organisation et de la planification, ce qui affecte le développement et la croissance évolutive des communautés.

Il y a à peine cent ans, le mode de vie des premiers peuples était encore traditionnel, la prise en charge de la gestion administrative des communautés ne datant que d'une quarantaine d'années.

> Malheureusement, à la fin des années 80, le gouvernement fédéral a délégué la gestion des programmes et des services aux Premières nations. En conséquence, il ne restait plus assez de fonds pour bâtir l'infrastructure de gestion nécessaire, telle que la capacité d'élaboration des politiques. Il n'est guère surprenant de constater que cette délégation de pouvoirs a été surtout une mesure pour lutter contre le déficit. Il manque encore les fonds nécessaires pour embaucher des personnes et les former afin qu'elles acquièrent les compétences requises pour exercer une gouvernance responsable. Il n'y a également pas assez de fonds pour établir des institutions appropriées sur lesquelles pourraient s'appuyer les gouvernements des Premières nations, par exemple des conseils scolaires. Les ressources nécessaires pour bâtir un système financier et administratif appropriés et pour développer le soutien technologique essentiel à tout gouvernement font encore défaut. La plupart des Premières nations ne possèdent pas ces outils et les fonds qui leur sont accordés pour les obtenir ou les mettre au point sont actuellement insuffisants. (APN.1, 2008 : 28)

La majorité de ces communautés vit en mode de survie et, par conséquent, en période d'adaptation à un nouveau rythme et de nouvelles façons de faire. Malheureusement, cette adaptation doit se faire de manière accélérée, en

raison de facteurs souvent hors du contrôle des communautés, tels que les réalités politiques, l'exploitation étrangère du territoire et de ses ressources naturelles, les progrès technologiques et le modernisme. N'ayant pas encore atteint la vitesse de croisière optimale, les Premières nations en sont encore à développer leurs savoir-faire administratif afin de répondre à ce régime intransigeant.

> De plus, les exigences de financement relatives à la proposition et à la présentation de rapports augmentent d'année en année et constituent un lourd fardeau pour les ressources humaines déjà limitées, ce que le vérificateur général a déjà mentionné dans ses rapports de 2002 et 2011.
> http://www.pieuvre.ca/2011/10/25/education-premieres-nations/

Dans le but de trouver un terrain d'équilibre elles doivent savoir marier les exigences du système avec leurs valeurs traditionnelles. Cette tâche complexe ne peut être ignorée et sa prise en compte gagne déjà du terrain. Les croyances spirituelles et traditionnelles autochtones connaissent une renaissance qui, selon Dickason, « s'est fait(e) de pair avec l'accroissement de l'activisme politique et avec la campagne en faveur de l'autodétermination et de l'autonomie ». (1996 : 419)

Les difficultés de gestion administrative que connaissent les communautés autochtones se manifestent à travers une multitude de dysfonctionnements: problèmes de liquidités et d'endettement, déficience dans la reddition de comptes aux membres de la communauté ainsi qu'au fiduciaire fédéral, absence de règles de régie interne, manque dans la prestation des services aux membres, manque de leadership averti, et parfois même division au sein de la communauté et du corps politique local.

En effet, l'important niveau de contrôle des affaires communautaires, délégué au conseil de bande par *la Loi sur les Indiens*, peut laisser place à une forme de tyrannie politique. L'ascension à un poste d'élu se traduit parfois par une surestimation du pouvoir et du rôle réels. Les élus, souvent peu préparés à cette fonction par leur formation scolaire, sur-interprètent parfois leur rôle de représentants de la gouvernance communautaire. Même s'ils ne sont pas élus en fonction de compétences administratives, ils associent souvent leur rôle à celui de décideurs ultimes et ils se comportent en gestionnaires. Dans ces cas, ils ne valorisent pas adéquatement ni le travail, ni les opinions des gestionnaires qualifiés, laissant place à une grande subjectivité dans la prise de décision. Cela contribue non seulement à semer la confusion dans les rôles respectifs des élus et des gestionnaires, mais contribue également à des comportements pernicieux de type « clanique », caractérisés par du favoritisme à l'égard de certaines factions familiales. Évidemment, cela nuit à la stabilité de gouvernance et, par conséquent, au développement des communautés.

> En réalité, les Conseils de bande sont tout-puissants. En tant que gardien des transferts de fonds, ils établissent toutes les règles. Il est malvenu de critiquer le Conseil de bande si vous dépendez pour l'aide sociale, l'emploi, les subventions en développement économique, le logement, ou tout autre domaine. Alors que beaucoup de Conseils de bande tempèrent le pouvoir qu'ils exercent sur les membres de la communauté, il y en a d'autres qui gouvernent au moyen de l'intimidation. (Traduction libre-Helin, 2009 : 153)

Selon Helin, au-delà des personnes impliquées, les dysfonctionnements dans la gestion des communautés et les tensions au sein du leadership sont le produit direct du système de gouvernance colonial instauré par la *Loi sur les Indiens* :

> Cette technique de colonisation a été utilisée par l'Empire britannique dans le monde entier afin d'atteindre l'objectif de

Rapport-Gratuit.com

> distraire les populations pouvant causer des problèmes dans leur rapport avec des acteurs externes : il s'agit de rediriger l'agression vers des acteurs internes. Dans la pratique, il en résulte une situation dans laquelle les Conseils de bande sont souvent perçus par une part importante de leurs membres comme oppresseur. (Traduction libre- Helin, 2009 : 152)

Pour aider à gérer ces situations problématiques, le bureau du MAINC responsable pour la région du Québec a adopté, depuis le 1er septembre 2006, une *Procédure régionale d'intervention auprès des Premières nations et organismes en difficulté financière et/ou administrative*. La section 5.11 de cette politique confirme l'envergure du manque à gagner en gestion administrative autochtone :

> Le Bureau régional a constaté que le nombre de Premières nations en difficulté financière et/ou administrative ainsi que le niveau d'endettement de celles-ci ont augmenté depuis les dernières années. L'amélioration de la capacité de gestion des administrations des Premières nations doit donc être au cœur de la stratégie du Bureau régional en matière d'intervention (CANADA.6, 2006 : 5).

Plusieurs communautés autochtones connaissent des difficultés administratives liées à une mauvaise gestion des fonds de programmes, ce qui mène souvent à des problèmes financiers majeurs. C'est habituellement dans ce contexte qu'intervient le Ministère des Affaires Indiennes (MAINC), grâce à son programme d'intervention à l'intention des communautés en difficulté financière. Le programme exige un plan de redressement financier pour la communauté, qui doit respecter certains éléments de base. Ce plan doit s'exécuter selon une des trois approches : (1) par la communauté même, (2) selon une co-gestion entre la communauté et le Ministère, ou (3) sous la tutelle du Ministère. Les communautés soumises à cet exercice sont surveillées de près et doivent

soumettre des rapports de rendement régulièrement. Malgré ce que dit la section 5.11 de leur politique, la principale préoccupation du MAINC demeure le rendement financier et non l'amélioration de la capacité de gestion.

Ceci dit, une responsabilisation administrative s'impose. Les communautés autochtones en quête d'autosuffisance et de gouvernance indépendante doivent résolument revoir et solidifier leurs mécanismes de gestion. Dans le cadre de cette étude, la réflexion sur l'amélioration des mécanismes de gestion s'inspire du modèle de la planification communautaire globale (PCG). Celui-ci sera présenté en détails à la section 2.3.4.

Les réalités socio-économiques ainsi que les enjeux de gouvernance des Premières nations permettent d'identifier les thèmes d'intérêt qui seront au cœur de la présente recherche : la gestion, la planification et l'autodétermination des communautés autochtones. Notre objet d'étude envisagera particulièrement la gestion des communautés autochtones dans une optique d'autodétermination, à la lumière d'une gestion par planification inspirée de l'approche holistique portée par le modèle de planification communautaire globale (PCG). Ceci nous conduit à la problématique de recherche suivante :

En quoi un mécanisme de gestion inspiré du modèle théorique de la Planification Communautaire Globale (PCG) peut-il soutenir la volonté d'autodétermination d'une communauté autochtone ?

Cette problématisation de recherche nous amène à déterminer les éléments-clés de la gestion qui serviront de leviers pour mener à une gestion améliorée.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ces éléments-clés comprennent les connaissances (actuelles et à développer) dans les communautés, les relations de pouvoir et la dynamique autochtone. À partir de la question de recherche initiale, quelques sous-questions s'imposent qui permettront de réfléchir sur le sujet d'étude, d'y apporter de nouvelles notions ainsi que des éléments de solution.

2.1.2 Les sous-questions de la recherche

i) Quels sont les manques à gagner dans les mécanismes de gestion actuels ?

ii) Est-il possible pour une communauté autochtone d'affirmer son autonomie à travers la gestion ?

iii) Dans le cheminement vers l'autodétermination, un renouvellement des relations de pouvoir actuelles est-il nécessaire?

iv) Quelle discipline une communauté autochtone devra-t-elle s'imposer pour assurer la mise en œuvre d'une PCG?

v) Une communauté autochtone désireuse d'une autonomie améliorée peut-elle se permettre d'ignorer la gestion par planification stratégique?

2.2 CONCEPTS

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

2.2.1 Modèle conceptuel de recherche

L'examen du contexte et des réalités autochtones permet de constater un manque à gagner ou un potentiel de développement au sein des Premières nations. À partir de ces pistes de réflexion, il est possible de structurer et d'organiser des concepts fédérateurs en vue de l'élaboration d'un cadre théorique. Celui-ci vise à structurer l'objet de recherche ; il offre une perspective singulière, un angle d'attaque particulier, à une réalité sociale donnée (Olivier, Bédard et Ferron, 2005 : 79). Les concepts à l'œuvre dans notre cadre théorique sont les suivants : **les connaissances, les relations de pouvoir, la dynamique autochtone, la gestion par planification et l'autodétermination**.

Afin de consolider ce cadre théorique, il importe de clarifier les liens entre les réalités socio-économiques décrites dans le premier chapitre et les concepts comme éléments-clés de la gestion retenus dans le cadre de cette recherche. On notera qu'il s'agit, à ce stade, d'une première vue d'ensemble. Chacun des concepts sera en effet précisé ultérieurement.

Tout d'abord, le concept des ***connaissances*** se fonde sur un paradoxe : alors que l'on observe un faible niveau de scolarité parmi la population autochtone, la gestion d'une multitude de programmes et de services présupposant des compétences administratives élevées, exerce une pression très forte sur les communautés. N'est-ce pas une pratique contradictoire ? Dans une optique

de gestion et de planification, les communautés n'auraient-elles pas intérêt à améliorer leurs connaissances ?

Le prochain concept à l'étude *est celui* des ***relations de pouvoir***. En raison des dimensions limitatives de la *Loi sur les Indiens* (territoire des réserves, régime de tutelle, gestion étatique, etc.), les Premières nations connaissent des relations de pouvoir quasi unilatérales avec le gouvernement fédéral. Ces délimitations restreignent les pouvoirs autochtones en les limitant aux décisions administratives. Toutefois, les Premières nations cherchent à solidifier leur position de pouvoir sur leur propre gouvernance. Un processus de planification et le développement d'outils de gestion améliorés peuvent-ils augmenter ce pouvoir ? Il s'avère en effet que l'urgence du développement des connaissances et des capacités relève non seulement d'un besoin d'organisation administrative, mais également d'un besoin d'équilibre des pouvoirs.

L***a dynamique autochtone*** se voit également influencée par les limites de la *Loi sur les Indiens*. Les échanges structuraux et le système social qui se forment nuisent au développement des communautés car ils sont foncièrement définis par un lien de dépendance. Il y a aussi des injustices dans la dynamique des relations entre Autochtones (membres, leadership, employés) et autres détenteurs d'influence (gouvernements, professionnels), qui ont pour conséquence de faire des membres des communautés autochtones des citoyens de deuxième classe. Un exemple concret de cette injustice demeure le sous-financement accordé aux Autochtones comparativement au reste de la société, notamment au niveau de l'éducation. Là encore, les limites véhiculées

laissent place au besoin de redéfinir les collaborations et de renforcer cette dynamique qui se joue principalement entre trois groupes d'acteurs : les administrateurs de la communauté et les coalitions interne et externe. Chaque groupe se compose de plusieurs détenteurs d'influence, qui seront présentés plus loin.

On peut dire que les flagrantes inégalités sociales et économiques entre les populations autochtone et allochtone imposent de repenser la gestion des communautés, notamment grâce à l'outil de la ***gestion par planification***. Dans un contexte de forte croissance démographique, les injustices sociales motivent la construction d'un avenir meilleur. Ainsi, afin de contrer ces inégalités, l'outil de gestion par planification que nous retiendrons est le modèle de la Planification Communautaire Globale (PCG). La PCG se fonde sur la collaboration des acteurs afin d'harmoniser une planification durable. La PCG traite des secteurs-clés de la gouvernance, tels que les terres et ressources, la santé, l'infrastructure, la culture, le social et l'économie.

L'autodétermination est le dernier concept. Les limitations, les inégalités, les injustices et les manques qui marquent les réalités autochtones actuelles laissent présager qu'il existe sûrement des alternatives plus équitables et mieux appropriées pour ces peuples. Ces alternatives deviennent plus accessibles avec la responsabilisation et l'appropriation de son propre destin. L'autodétermination représente l'autonomie et la libération de la dépendance. Elle signifie également une affirmation de ses pouvoirs, soutenue par des capacités, des ressources et des orientations clairement définies. Pour une Première nation, le vrai pouvoir, c'est-à-dire l'autodétermination, passe par

l'autonomie gouvernementale. Cette dernière se manifeste selon différentes formes, qui peuvent aller d'un mode de gestion amélioré jusqu'à une reconnaissance comme gouvernement autonome.

La signification de chacun de ces concepts ainsi que leurs interrelations, fournissent des éléments de compréhension, non seulement sur la problématique, mais aussi sur l'objet de recherche qu'est la gestion autochtone. La formulation du cadre théorique, à partir de ces concepts, est ainsi représentée à la figure 2.1 ci-dessous. Cette conceptualisation constitue une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 115). Le cadre suggéré permet d'observer les éléments incontournables de la gestion actuelle des communautés autochtones. Ces différentes constituantes, ainsi que leurs interactions définissent la gouvernance d'une communauté. En temps qu'éléments-clés de la gestion, elles peuvent devenir les leviers susceptibles d'initier un processus d'autodétermination. En effet, le développement du plein potentiel de ces éléments-clés, bonifié par l'outil de gestion de la planification, permet de croire en un apport incitant à une autonomie accrue des communautés autochtones.

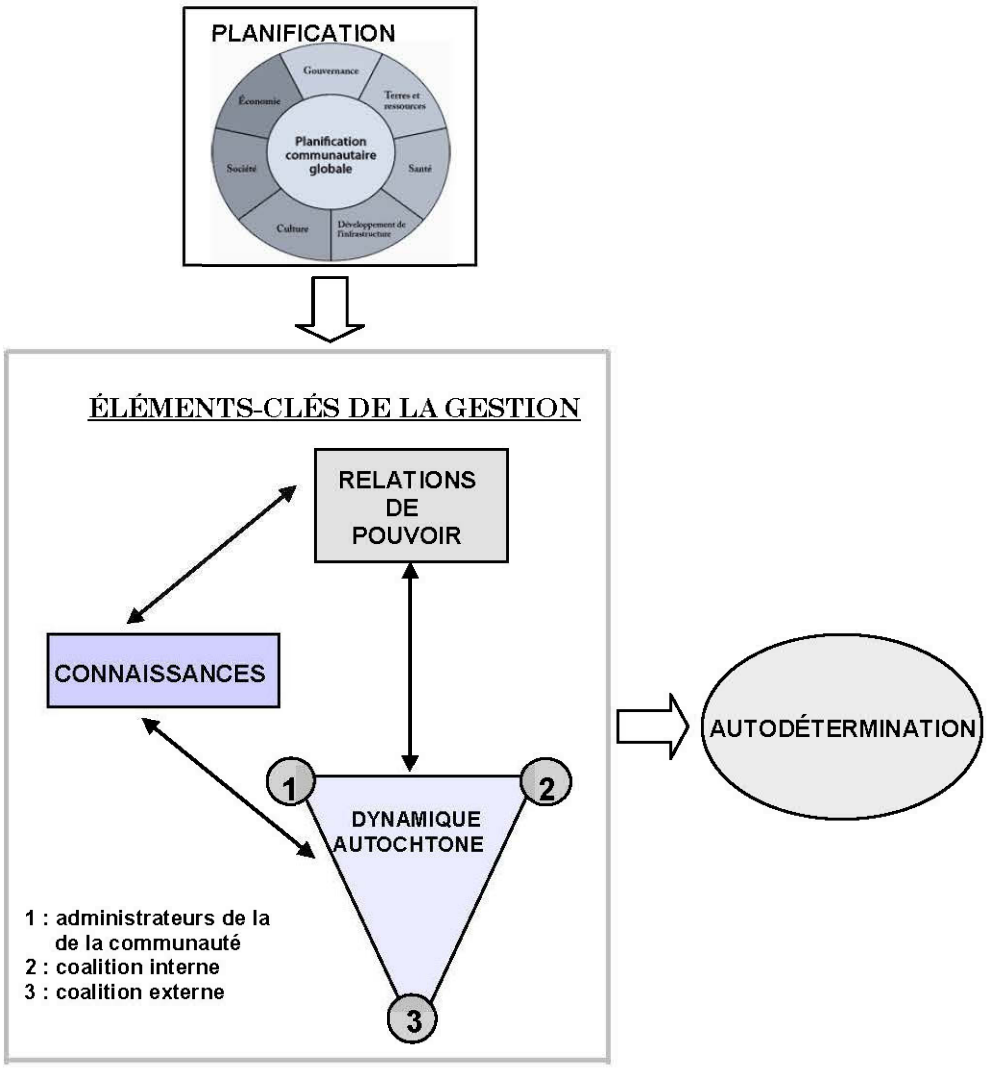


Figure 2.1 **Modèle conceptuel du potentiel de la gouvernance autochtone**

2.2.2 Explication du modèle conceptuel de recherche

Le modèle conceptuel se fonde sur le principe que la planification, selon le modèle de la PCG, peut influencer positivement le mécanisme de gestion d'une communauté, jusqu'à influencer son auto-détermination.

Il s'agit alors, pour les acteurs d'une communauté, d'exploiter et d'enrichir leurs connaissances au maximum, dans une optique d'affirmation et de prise de contrôle. Par conséquent, les relations de pouvoir jouent un rôle majeur dans cette prise de contrôle de l'avenir de la communauté autochtone. Connaissances et informations apparaissent comme d'importants gages de pouvoir permettant de mettre en œuvre un processus d'autodétermination. L'auteur Russ établit que la compétence est une des clefs de la conquête ainsi que de l'organisation du pouvoir.

> Aussi faut-il souligner que le pouvoir se prend aussi pacifiquement, aidé, dans le meilleur des cas par ce «génie politique», cette *virtù* dont nous parle Machiavel, ou tout simplement, par la compétence, cet ensemble de connaissances, de capacités et de qualités, reconnues et approfondies, qui confère le droit de décider ou gouverner. (Russ, 1994 :17)

On ne pourra parler de dynamique autochtone sans faire référence à la *Loi sur les Indiens,* qui exerce une influence majeure sur les relations de pouvoir ainsi que sur la structure des dynamiques. La dynamique autochtone résulte de la collaboration des différents détenteurs d'influence (externes et internes) et des fluctuations liées aux réalités socioéconomiques des communautés autochtones, affectant ainsi directement leurs institutions sociopolitiques (regroupements politiques, institutions financières, affiliations administratives, etc.). Les relations de pouvoir (acteurs et poids) influencent aussi directement la dynamique des institutions autochtones, du point de vue des décisions d'ordre politique, économique, juridique, social, administratif, etc.

La PCG est en soi un processus de gestion selon une logique de planification stratégique. Il s'agit d'un outil de raffinement de la gouvernance.

2.3 DESCRIPTIONS ET PRÉCISIONS DES CONCEPTS

2.3.1 Les connaissances

Sans entrer dans le débat sur les significations du terme «communauté » par opposition à celui de « société», Birnbaum et Chazel (1975) recueillent des idées de plusieurs auteurs dont Tarde, qui établit que la «société» représente un groupe de gens ayant un même fonds commun. Toujours selon Birnbaum et Chazel (1975), Simmel rajoute qu'il y a société, au sens large du mot, partout où il y a action réciproque des individus, et que **c'est grâce à la connaissance que l'individualisme tend vers la société**. On peut donc avancer que le facteur "connaissance" contribue à la formation et au développement d'une société. Plus les gens cherchent à connaître, sont informés ou compétents, plus ils sont susceptibles de se mobiliser autour d'un même intérêt. Ne peut-on donc affirmer qu'une communauté en quête d'avancement ou d'autodétermination doit forcément privilégier un renforcement de ses connaissances ? En quelque sorte, les connaissances jouent un rôle rassembleur.

Les connaissances se situent à la base de tout processus de planification. D'abord, parce qu'il est nécessaire de connaître l'histoire et les besoins de la communauté pour mieux s'identifier et savoir où orienter sa vision d'avenir. Ensuite, parce que la planification communautaire ainsi que le développement qu'elle assure sont des processus endogènes, c'est-à-dire issus de la communauté même. L'éducation est d'autant plus important à la planification,

Rapport-Gratuit.com

parce que la dépendance gouvernementale ne permet pas à elle seule d'avoir une vision à long terme, tel qu'affirme M. Lorne Keeper.

> Actuellement, le financement des services de deuxième et troisième niveau provient en grande partie de subventions et de contributions d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), qui n'offre aucun financement à long terme et prévisible permettant d'assurer la durabilité et le travail de ces organisations essentielles.
> http://www.pieuvre.ca/2011/10/25/education-premieres-nations/

Les membres ont donc intérêt à avoir les capacités et les expertises pour appliquer cette forme de gouvernance. Plus les gens sont informés et avertis, plus ils se sentent concernés et auront tendance à s'investir dans le développement social et communautaire.

Les connaissances au sein des communautés autochtones se présentent sous différentes formes :

- l'histoire autochtone, de la nation, de la communauté, son identité et ses valeurs, ses droits,
- l'information de base administrative, concernant la communauté (financière, programmes, services, etc.),
- la formation et l'éducation,
- les activités se déroulant sur le territoire,
- les décisions administratives et politiques,
- les activités du leadership politique,
- les activités et les savoirs traditionnels,
- les structures en place (internes et externes),
- les informations et interactions gouvernementales,
- les activités des institutions autochtones régionales, provinciales et nationales,
- et le développement des capacités (habiletés spécialisées).

La prise en charge de leur avenir, par les membres de la communauté, commence par la compréhension des influences historiques, sociopolitiques et économiques qui ont façonné la situation de leur nation. À travers l'éducation, la réflexion et les actions, des gens apportent des changements dans les tendances sociales et politiques. La consolidation des connaissances est en

lien avec les dynamiques et les relations de pouvoir exercées par les membres de la communauté.

Avec ce renforcement vient un sentiment d'*empowerment* et de confiance renouvelée qui ne peut être ignorée. Bourdieu et Boltanski soutiennent que «le thème de l'éducation permanente, de la rééducation permanente, est permanent ; l'homme a tout à apprendre» (1976 : 89). L'éducation doit se faire continuellement. Connaissances et éducation doivent définitivement remplacer l'apathie du pouvoir, afin de structurer un avenir prometteur pour les Autochtones. Tous y gagnent à être mieux informés. Le ministère des Affaires Indiennes reconnaît malgré tout cette notion :

> Des membres bien informés représentent le fondement d'un sain gouvernement des Premières nations. Les membres qui connaissent leurs droits et leurs responsabilités peuvent influencer positivement les actions de leurs dirigeants. Étant donné que les membres, à titre collectif, sont les propriétaires des biens de leur Première nation, ils doivent surveiller les activités du conseil. En règle générale, les membres de la collectivité jouissent du droit de s'occuper de leurs affaires durant les assemblés du conseil, d'élire leurs dirigeants et de leur donner des conseils. (Canada.3, 2003 : 49)

2.3.2 Les relations de pouvoir

D'après la définition de Dahl, le pouvoir se présente comme une relation et implique l'idée de réciprocité. Dans une analyse stratégique, acteurs et sujets échangent et s'engagent dans un processus. Le pouvoir se comprend en termes d'objectifs, de moyens, et désigne un ensemble d'actions coordonnées s'exerçant sur d'autres actions (Russ, 1994 : 13-14).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Historiquement chez les Autochtones, on constate des rapports de domination et de subordination entre l'occupant colonisateur et le colonisé déplacé et contrôlé. Les poids et les forces de pouvoirs respectifs des parties concernées jouent grandement sur les relations. L'auteure Joyce Green en fait état :

> L'application des notions d'autodétermination, de citoyenneté et de fédéralisme au Canada a toujours été marquée au coin des rapports de pouvoir entre les populations colonisatrices et les populations colonisées que sont les Autochtones – rapports de pouvoir qui n'ont manifestement pas été à l'avantage de ces derniers. (Green, 2004 : 11-12)

Les acteurs, sujets et intervenants d'influence sur la scène autochtone contemporaine représentent, entre autre, les membres de la communauté, le leadership communautaire, c'est-à-dire le chef et le conseil politique, ainsi que le gouvernement fédéral, notamment le MAINC. Il existe évidemment d'autres acteurs, mais l'influence de ces derniers est moins directe. Ceci dit, le pouvoir s'exprime à différents niveaux entre les acteurs identifiés et prend différentes dimensions dont : le politique, le social (la voix du peuple), le légal, le leadership, les ressources, la parole, la décision, l'autorité et la fiducie.

L'anthropologue et ethnologue français, Clastres (1974), présente la chefferie indienne primitive américaine comme étant un «pouvoir» à peu près impuissant, celui d'une fonction qui fonctionne à vide. L'organisation politique des sociétés étudiées par Clastres est plutôt basée sur le sens de la démocratie et le goût de l'égalité ; donc d'une ultime forme d'autonomie. Clastres rajoute que les fonctions du chef sont contrôlées par l'opinion publique, d'où la nécessité d'un effort collectif en termes de quête à l'autodétermination:

> ...le leader ne possède aucun pouvoir décisoire ; il n'est jamais assuré que ses 'ordres' seront exécutés : cette fragilité permanente d'un pouvoir sans cesse contesté donne sa *tonalité* à l'exercice de la fonction : le pouvoir du chef dépend du bon vouloir du groupe. (Clastres, 1974 : 34)

Depuis la *Proclamation Royale* de 1763, et davantage encore depuis la *Loi sur les Indiens*, le statut particulier de la chefferie s'impose donc comme de nature paradoxale, il s'agit d'un pouvoir privé de vrais moyen de s'exercer, c'est-à-dire politiquement «impuissant». Le pouvoir du gouvernement est supporté par la structure des programmes fédéraux et le cadre législatif en matière autochtone. Le régime de tutelle spécifique aux Premières nations du Canada les place dans une position frustrante de déséquilibre de force, de soumission et de dépendance chronique.

Au fil des années, les Autochtones ont connu différentes tentatives de changement ou d'amélioration de leur pouvoir politique. Ces tentatives se sont manifestées par des modifications à la *Loi sur les Indiens,* différents accords administratifs, la réforme constitutionnelle de 1982, les recommandations du comité Penner de 1983, la Commission Royale sur les Peuples Autochtones de 1996 et certaines décisions des tribunaux. Toutefois, nous avons déjà vu que « ...ces tentatives n'ont guère réussi à renverser la logique coloniale des politiques relatives aux Autochtones ». (Ladner et Orsini, 2004 : 70) L'évolution des contextes économiques, technologiques et politiques, contribue certes à une transformation adaptée du colonialisme et à un progrès social, toutefois des rapports de pouvoir déséquilibrés, voire même abusifs, persistent. Le gouvernement fédéral arrive difficilement à reconnaître un droit à

l'autodétermination qui encouragerait l'autonomie gouvernementale des Premières nations.

> Il reste que la logique institutionnelle intrinsèque qui sous-tend continuellement la gestion étatique du dossier autochtone ne s'est guère sensiblement modifié avec le temps : les peuples autochtones au Canada demeurent des objets de politiques et représentent aux yeux du législateur une question à résoudre, un problème à régler et non pas des partenaires d'égal à égal, capables de poser les critères de leur bien-être collectif et de voir à leur façon à sa mise en œuvre. (Ladner et Orsini, 2004 : 79)

Dans Trudel (2009), le Chef régional Picard explique que le manque de volonté politique des communautés a été causé par le caractère planifié de l'intervention de l'État, sous le régime de la *Loi sur les Indiens*. Cela a paralysé les communautés et n'a pas développé le goût du pouvoir. Depuis plusieurs générations, la priorité des communautés autochtones est de se faire une place politique et de défendre leurs intérêts. Certains pouvoirs, autrefois exercés par les agents indiens, ont été transférés aux chefs et conseillers élus au sein des communautés. Toutefois, la structure du Conseil de bande ne facilite pas toujours les fonctions gouvernementales. Depuis les années 1970, les Autochtones connaissent un constant transfert des responsabilités de livraison de programmes, sans disposer des ressources nécessaires (humaines, financières et techniques). Ils se voient donc contraints d'administrer à rabais des programmes transférés par l'État. Selon le Chef Picard, «Le financement qui a suivi le transfert de la responsabilité des programmes était souvent insuffisant. Nous en avons pris conscience alors que l'État réduisait ses responsabilités à l'égard des Autochtones» (Trudel, 2009 :66). Il rajoute, que la vie politique autochtone est encore trop fermée sur elle-même, se limitant à ce qui se passe dans la communauté.

On reconnaît que le pouvoir ultime demeure entre les mains de chaque communauté. C'est à elle de s'approprier et d'affirmer ses pouvoirs afin de définir sa détermination. Néanmoins, les capacités de leadership et de pouvoir du chef et des politiciens locaux sont aussi essentielles dans ce cheminement. Ce rôle exigera un certain degré d'assiduité et de tolérance, comme en témoignent les paroles du Chef régional :

> ... pour faire évoluer positivement notre relation et pour changer la situation, une révolution tranquille des mentalités est nécessaire. Cela exige une bonne dose de courage politique, une préoccupation de justice historique envers nos peuples, un minimum d'imagination, le respect de nos priorités et une approche consensuelle et surtout pas paternaliste. Cela est vrai pour tout parti ou personne politique que ce soit. (Trudel 2009 :151)

Clastres complète cela en disant qu'«un chef silencieux n'est plus un chef». «Chefferie et langage sont, dans la société primitive, intrinsèquement liés, la parole est le seul pouvoir dévolu au chef : plus que cela même, la parole est pour lui un devoir» (1974 : 134 et 183). Il reprend les idées de R. Lowie, qui définit les trois qualités d'un chef comme: (1) instance modératrice «faiseur de paix», (2) généreux de ses biens (respect et promotion du bien commun) et (3) bon orateur (1974 : 27). Évidemment, la capacité de communicateur dépend en grande partie des connaissances, de la maîtrise de l'information et de la volonté de partage de celles-ci. Dans son ouvrage intitulé *Les Théories du Pouvoir*, l'auteure Jacqueline Russ évoque la forme simple du pouvoir où le chef symbolise l'ordre social désirable et où l'organisation repose sur sa volonté individuelle (1994 : 70). La volonté du chef en tant que leader demeure donc une caractéristique déterminante de l'évolution de la Première nation. N'est-ce pas cela son véritable pouvoir ? La relation de pouvoir entre le chef et les

membres est en lien direct avec ses connaissances et sa façon de communiquer ses connaissances pour influencer le sort de la communauté. Les notions de transparence et de reddition de comptes demeurent donc des facteurs clés dans l'exercice du pouvoir d'un chef.

Le Chef régional de l'APNQL signale la relation évidente entre la capacité des autochtones et leur exercice du pouvoir en vue d'un développement communautaire:

> Depuis deux ou trois ans se développe chez les chefs une plus grande préoccupation sociale. C'est comme si nous ne voyions plus le politique détaché de l'économie et de la société en général. Nous constatons que notre évolution politique dépend de l'économie, de la santé, des infrastructures, etc. Notre pouvoir politique est en étroite relation avec notre capacité à améliorer notre société, à réduire le malaise social. (Trudel, 2009 :50)

Au sein d'une communauté, la coexistence des relations de pouvoir suppose une gestion participative qui implique des consultations et des échanges. Selon Clastres (1974), l'échange et les connaissances définissent la société et sa sphère politique. Cet énoncé vient rejoindre ce que dit Simmel : il y a société partout où il y a action réciproque des individus. (Birnbaum et Chazel, 1975) Les relations et les connaissances ainsi partagées entre les parties jouent un rôle définitif dans la constitution d'une communauté.

2.3.3 La dynamique autochtone

L'Encyclopédie Universalis nous apprend que la « dynamique » traite des rapports entre les forces et les mouvements et que c'est un processus d'évolution dans le temps. Cette définition semble renvoyer aux notions de « relations de pouvoir » déjà abordées, le mot «rapport» étant synonyme de «relation», tandis que l'expression «mouvement» fait référence à l'action. Il est donc prudent d'avancer que la dynamique autochtone traite des relations de pouvoir au sein des communautés et de leurs interactions. Cette dynamique requiert notamment la participation de différents acteurs. En termes d'évolution de la dynamique autochtone, il faut noter certaines influences qui ont contribué – et continuent de le faire – à la formation de cette société : son histoire vécue, le cadre législatif qui l'entoure, ainsi que ses réalités socioéconomiques et ses institutions actuelles.

La dynamique autochtone relève non seulement d'un système créé par la *Loi sur les Indiens,* mais aussi de ses nombreux acteurs en constante évolution. La réalité autochtone dénote plusieurs acteurs ou, pour emprunter un terme de Mintzberg (1986), *détenteurs d'influence*. Ce dernier définit dix groupes de détenteurs d'influence possible, pour une organisation typique. Ces groupes, relatifs aux jeux de pouvoir, se divisent soit en coalition externe ou interne, des systèmes de pouvoir plutôt stables, et habituellement centralisés par nature (Mintzberg, 1986 : 65). Le tableau 2.1 ci-dessous offre un portrait de la distribution des différentes coalitions, en reprenant les dix groupes de détenteurs d'influence dans un contexte de dynamique autochtone.

Tableau 2.1 La distribution des différents détenteurs d'influence des communautés autochtones

COALITION EXTERNE		COALITION INTERNE	
PUBLIC	- Gouvernements : fédéral, provincial, municipaux - Grand public - Départements gouvernementaux - Groupes d'intérêt particuliers - D'autres communautés autochtones	**SUPPORT LOGISTIQUE**	- Spécialistes - Employés de support - Conseiller juridique
PROPRIÉ-TAIRES	- Couronne	**P.D.G.**	- Membres communautaires - Directeur général
ASSOCIÉS	- Fournisseurs - Partenaires - Industries sur le territoire - Gouvernements - Compagnies privées - Institutions bancaires - Regroupements politiques autochtones - Affiliations administratives - Consultants	**ANALYSTES DE LA TECHNO-STRUCTURE**	- Spécialistes - Techniciens - Comptables – vérificateurs
REGROUPE-MENT DE SALARIÉS	- Organismes Professionnels	**OPÉRATEURS**	- Employés - Membres communautaires
		CADRES	- Directeurs des programmes
À l'interface des coalitions : **LES ADMINISTRATEURS DE LA COMMUNAUTÉ** Le chef et le conseil élu			

Adapté d'après Mintzberg, 1986

Il appartient à la communauté de savoir créer des collaborations avantageuses entre ces différents détenteurs d'influence. À ces dix groupes d'influents, il faut ajouter une influence incontournable : la culture. Ou encore ce que Mintzberg qualifie *d'idéologie* de l'organisation, c'est-à-dire «l'ensemble des croyances partagées par les détenteurs d'influences internes» (1986 : 68). La culture représente le facteur déterminant de la société, ses valeurs, ses systèmes et ses échanges. L'héritage culturel et les traditions, ainsi que la notion d'appartenance au territoire ancestral servent de prémisses à la dynamique autochtone. D'après Birnbaum et Chazel, la culture authentique d'un peuple est en effet le fondement de ses échanges structuraux et ainsi de son système social (1975 : 19). En effet, il faut reconnaître que la culture d'un peuple représente le fondement de ses systèmes et de ses institutions, qui à leur tour assurent l'identité et une forme dynamique de ce peuple.

À cela, l'auteur Michel Seymour ajoute que la reconnaissance des spécificités culturelles implique une reconnaissance politique. Ainsi, la tolérance des différences conduit à la reconnaissance de l'identité institutionnelle des peuples, qui engendre des droits et des libertés collectifs. Les droits collectifs des peuples ont donc un rapport étroit avec le concept d'autodétermination (Seymour, 2008 : 33).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

D'après lui, les peuples autochtones organisés en réserve connaissent une organisation institutionnelle minimale (Seymour, 2008 : 42). Effectivement, les bases de la *Loi sur les Indiens*, qui donnent naissance à la structure des réserves, sont dépassées. Cela a pour effet de nuire à la reconnaissance de

Rapport-Gratuit.com

ces peuples, ainsi qu'à leur dynamique institutionnelle, dans un contexte d'égalité des droits et des libertés.

En 2009, la Vérificatrice générale du Canada, Sheila Fraser recommandait d'améliorer la formation de la fonction publique autochtone. Elle constatait le manque d'institutions propres aux autochtones pour mettre en œuvre les nombreux programmes.

> Ces institutions autochtones responsables des programmes devraient, selon elle, être appuyées par des lois qui, à l'instar des lois provinciales, s'assurent que les programmes en santé ou en habitation deviennent réalité. La situation sociale ne s'améliorera pas sans des lois sur lesquelles reposeraient de nouvelles institutions. (Trudel, 2009 :85)

Il faut tout de même noter que les institutions autochtones connaissent, depuis un certain temps, une croissance continue au niveau national, provincial, régional et local. À l'initiative des communautés, le système d'institutions se renforce graduellement. Voici les principaux organismes témoignant de l'évolution de la société autochtone au Québec:

- L'Assemblée des Premières Nations (APN),
- L'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador (APNQL),
- Les commissions affiliées à l'APNQL : Conseil en Éducation des Premières Nations (CEPN), la Commission en Santé et Services sociaux (CSSSPNQL), la commission de Développement des Ressources Humaines (CDRHPNQL), la Commission de Développement économique (CDEPNQL) et l'Institut de Développement Durable (IDDPNQL),
- Les bureaux rattachés au secrétariat administratif de l'APNQL : Jeunesse, Fiscalité,
- L'Association de Femmes Autochtones du Québec,
- L'Institut culturel Tshakapesh,
- Le regroupement des Centres d'Amitié Autochtones du Québec,
- La Société de communication Attikamek-Montagnais,
- La Société touristique autochtone du Québec,
- Plusieurs organismes nationaux se spécialisant dans des domaines tels que la santé, la gouvernance, la gestion, les institutions financières, etc.

Les communautés autochtones reconnaissent que le progrès de leur société doit forcément passer par l'économie et que cela signifie davantage d'efforts en termes de collaborations et de partenariats avec les coalitions externes. Il y a beaucoup de travail à faire dans ce domaine. Le Chef Picard estime que «Si nous voulons agir pour améliorer nos conditions de vie, nous devons dépasser la relation de dépendance envers les fonds gouvernementaux, plus particulièrement fédéraux» (Trudel, 2009 :95). À cet effet, on reconnaît que pour développer une économie, on doit avoir accès aux ressources du territoire. Il s'agit là du principal litige entre les Autochtones et les gouvernements provinciaux.

2.3.4 La gestion par planification selon le modèle de la Planification Communautaire Globale (PCG)

La PCG a été élaboré par un groupe de la faculté d'architecture et d'urbanisme de l'Université Dalhousie avec l'aide d'un comité de représentants des Premières nations et du gouvernement. Tous ont travaillé sous la charge du professeur Frank Palermo, directeur du *Cities and Environment Unit* (CEU, 2003 : vii). Le modèle de gestion par planification de la PCG se fonde sur une approche holistique, c'est-à-dire inclusive et complète. Sa conceptualisation s'appuie sur la symbolique du cercle, très présente dans les cultes autochtones. Grâce au symbole du cercle, la notion de continuité à l'œuvre dans un exercice de planification vient donc s'enraciner. Le MAINC définit la planification communautaire globale comme :

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

> ...un processus holistique qui permet à une communauté d'établir la marche à suivre pour atteindre la viabilité et l'autosuffisance et développer ses capacités de gouvernance. Il s'agit d'une nouvelle approche de la planification, dans laquelle le processus est dirigé par la communauté plutôt que par un petit groupe ou un comité. (Canada, 2006 :5).

Bien que le MAINC semble reconnaître les mérites de la gestion par PCG, il faut savoir que les différentes régions administratives de ce ministère adoptent habituellement des approches très distinctes avec leurs communautés. Ce qui veut dire que dans l'est, comme dans l'ouest du pays, l'application du modèle de gestion par PCG est promue et même très répandue par le MAINC, tandis qu'au Québec cette approche est beaucoup plus méconnue.

Afin de bien saisir la profondeur de ce concept, il faut d'abord apprécier la signification des mots «planification» et «communautaire». D'après le dictionnaire Petit Robert, la planification consiste à « déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus (par une organisation administrative, technique, etc.) » (Robert, 1990 : 1452). La planification se présente désormais comme un outil de gestion permettant au gestionnaire d'atteindre des objectifs définis dans le cadre d'une vision stratégique d'organisation, dans un temps donné. Entreprendre une planification représente donc un souci pour demain, une responsabilisation. En gestion, la planification ne devra pas relever d'un choix mais plutôt d'une nécessité. Le professeur F. Palermo exprime bien cette notion :

> ...le futur d'une communauté est entre ses mains. Tout ce que nous entreprenons modèle notre avenir et le monde dans lequel nous vivons. De ce point de vue, la planification n'est pas un choix. **Choisir de ne pas planifier, c'est accepter que les choses soient inévitables et que quelqu'un d'autre régisse notre destinée**. (...) D'une certaine façon, la planification sert à se donner une vision d'ensemble de la communauté où tous les projets sont développés dans une même direction, avec un but

> unique. (...) Le but de la planification est de promouvoir l'indépendance, la conscience de soi et la coopération en fonction des enjeux actuels et de la satisfaction des besoins futurs. (IDDPNQL, 2003 : 17)

Cette constatation peut véritablement servir de base à une démarche d'indépendance et d'autonomie. Un mode de gestion amélioré par la planification, conformément à un modèle éprouvé comme celui de la PCG, appelle une prise en charge et un contrôle de sa destinée, ce qui équivaut à une forme de pouvoir. «Un plan tente d'abord de capter une motivation en tenant compte de la réalité et des besoins, tout en établissant une vision pour le futur. Il identifie une direction à long terme mais exige une action immédiate » (CEU, 2003 : vii).

Toujours selon le Petit Robert, le mot communautaire est dérivé de «communauté», qui désigne un «groupe social dont les membres vivent ensemble, ou ont des biens, des intérêts communs». Pour les peuples autochtones, le mot «communauté» peut avoir plusieurs significations ou synonymes, selon le contexte dans lequel il est employé. L'utilisation courante de ce terme renvoie à diverses désignations :

- l'endroit, le lieu physique,
- la Première nation,
- la réserve territoriale elle-même,
- le regroupement des membres qui partagent un même territoire,
- la bande indienne en question,
- la nation ou le Peuple autochtone,
- les biens communs,
- et la collectivité, la tribu.

Ancestralement et encore à présent, la communauté est une notion significative pour les Autochtones, c'est un terme qui impose le respect. Autrefois, ce terme représentait la famille élargie, qui constituait l'unité sociale de base. Un mode de vie nomade et de survie ont fait en sorte que graduellement, cette unité

sociale s'est amplifiée, quelques familles se réunissant pour former une bande ou, plus précisément, un groupe de chasse communautaire. Il ne faut pas confondre l'expression «bande» au sens de la *Loi sur les Indiens*, qui ne viendra que plus tard dans l'histoire (Lacasse, 2004 :30). La notion du «collectif» s'imposait alors pour des raisons de subsistance. Ainsi, le partage collectif fait partie des valeurs et de la culture autochtone. La «communauté» est profondément ancrée dans les valeurs de ce peuple. De plus, l'importance du terme «communautaire» s'est sans doute aiguisée au cours des années, comme mécanisme de protection et de défense, suite à plusieurs décennies de contraintes (réserves, limites imposées par la *Loi sur les Indiens*). À titre d'exemple, la réalité de non-propriété sur réserve (terre de la Couronne) amplifie le sens communautaire parmi les membres des Premières nations, puisqu'ils reconnaissent l'unité comme une force qui ne peut leur être ni imposée, ni enlevée. L'auteure Dickason précise la compréhension que les Autochtones ont de l'aspect commun de la question territoriale :

> Le partage ne signifie pas non plus l'abandon de ses droits. À la signature d'un traité, les Amérindiens ne peuvent renoncer à la propriété absolue de la terre puisqu'ils ne l'ont jamais revendiquée pour eux-mêmes. (Dickason, 1996 : 351)

Le partage «communautaire», l'entraide et la générosité entre les leurs ont donc des racines culturelles très fortes chez les Autochtones.

Malheureusement, dans les communautés autochtones la planification n'est pas toujours reconnue à sa juste valeur, que ce soit par désorganisation, par manque de ressources, par ignorance ou par ce que ses résultats sont redoutés. On a alors l'impression qu'il est plus efficace de gérer au jour le jour plutôt que de s'aventurer vers l'inconnu. Voilà un paradigme à affronter.

La situation des Premières nations est marquée par des difficultés sur les plans social et économique. D'après le chef régional de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador (APNQL), la situation socioéconomique dans les communautés autochtones est dramatique, elle hypothèque l'avenir et est insupportable à long terme. Selon lui, il est nécessaire d'avoir le courage d'agir concrètement avec pragmatisme, de façon à trouver des solutions d'intervention réalistes (Trudel, 2009 :149).

Dans un tel contexte, l'intérêt du modèle de la PCG est de démystifier la planification en proposant de travailler ensemble les principaux secteurs d'activités dans les communautés autochtones. En planifiant leurs actions de manière concertée, ces secteurs devraient interagir positivement, vers des objectifs communs. A l'heure actuelle, les différents secteurs fonctionnent trop souvent de façon isolée, dans des directions divergentes :

> Les programmes qui nous sont actuellement accessibles se situent toujours dans une approche coloniale. L'administration qu'on fait de ces programmes doit cesser d'être sectorielle, la main droite ignorant ce que fait la main gauche. Cela conduit au gaspillage des énergies et de l'argent de chacun. Le social, l'éducatif, le culturel, le politique et l'économie doivent être orientés vers une vision globale du développement. Il nous faut arrêter d'être complaisants, avec une vision infantilisante des réalités. (Trudel, 2009 :156)

La vision est donc un facteur essentiel qui vient alimenter les orientations. Ce modèle propose de traiter les secteurs en symbiose, dans l'optique d'une vision prédéfinie par la communauté, afin de développer son plein potentiel. La figure 2.2 résume l'approche holistique et globale du modèle de la planification communautaire globale.

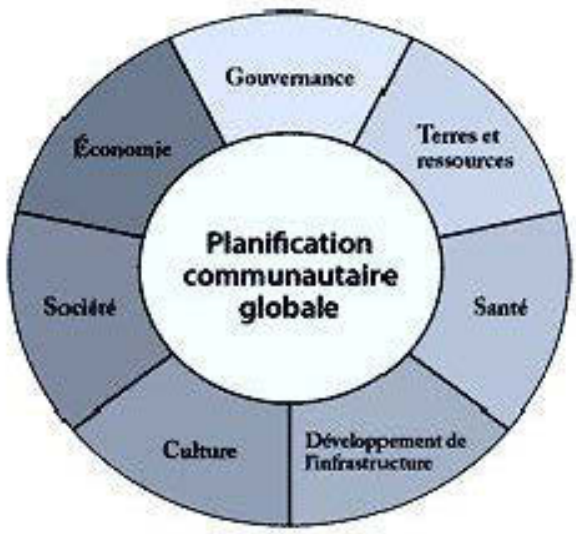


Figure 2.2 – Représentation de l'approche holistique de la PCG
Source : Canada, MAINC, 2006

Cette approche vise à redonner les pouvoirs de décision à la collectivité, dans un objectif de renforcement de leur communauté. L'engagement et le soutien des membres de la communauté deviennent donc indispensables dans l'établissement d'une gouvernance par PCG.

> Les bons processus de planification communautaire globale sont ceux qui sont animés par la communauté. Le plan doit tenir compte des besoins des membres pour être valide et crédible, et pour que la communauté en soutienne durablement la mise en œuvre. (Canada, 2006 : 9)

Dans un document titré *Stratégie de Développement Durable 2007-2010*, le MAINC appuie l'approche holistique en soulignant la capacité de développement qu'offre le modèle :

> ...elle peut fournir un cadre de gestion intégrée des terres, des ressources naturelles et l'environnement, tout en intégrant et en abordant les éléments socioéconomiques et de gouvernance d'une collectivité. (Canada.2, 2006 : 12)

Il faut d'abord comprendre que le modèle de la PCG ainsi proposé se veut d'abord un outil de gestion défini selon un processus préétabli. Ce processus, schématisé ci-dessous (figure 2.3), aussi appelé cycle de planification, compte quatre phases: la pré-planification, la planification, la mise en œuvre, le suivi et évaluation.

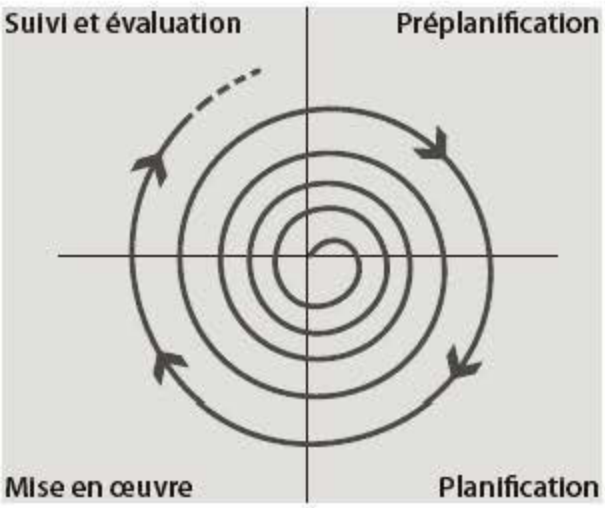


Figure 2.3 - Le cycle de planification
Source : Canada, MAINC, 2006

Dans ce modèle,

> La planification communautaire ne s'arrête pas à un point précis, mais progresse d'une étape à l'autre au fur et à mesure qu'on obtient des résultats. La planification peut commencer à un point ou à un autre du cycle, et les gens peuvent décider de participer aux activités de planification à n'importe quelle phase. La participation de la communauté est essentielle à toutes les phases du processus de planification. (Canada, 2006 : 17).

Évidement, une communauté peut décider de la définition et de l'emphase consacrée à chacune de ces phases. Le modèle demeure de nature flexible et adaptable aux besoins spécifiques de la communauté. Le tableau 2.2, ci-

dessous, détaille les étapes de chaque phase d'une gestion par PCG, de manière générale.

Tableau 2.2 Les phases et les étapes de la PCG

PHASE	ÉTAPES
PRÉ-PLANIFICATION	• Évaluer le degré de préparation de la communauté • Élaborer un budget, trouver des fonds • Constituer une équipe de planification • Faire les recherches nécessaires • Dresser un plan de travail
PLANIFICATION	• Recueillir de l'information générale • Faire l'analyse de la communauté • Créer un énoncé de vision et définir les valeurs • Élaborer un cadre stratégique global • Fixer les buts et les objectifs • Définir les activités et les projets • Créer une stratégie de mise en œuvre
MISE EN ŒUVRE	• Dresser des plans de travail • Mettre en œuvre le Plan • Faire rapport
SUIVI ET ÉVALUATION	• Analyser les resultants • Examiner et faire des recommandations • Réviser et mettre à jour

Source: Canada, Guide de la PCG, 2006

Les principales étapes du processus permettent de:

- Rassembler les faits et les perceptions au sujet de la communauté. Ces éléments sont par la suite organisés puis transmis à la population.
- Identifier les forces et les faiblesses. Les forces et les faiblesses sont listées et approuvées par toute la communauté.
- Chercher les causes et les conséquences.
- Se donner une vision. Il s'agit du moment où la communauté se rassemble pour se mettre d'accord sur une même vision, une vision collective de son futur.

- Établir une structure. Cette structure sert à déterminer les aires d'activités prioritaires et à identifier les projets et les politiques. Une carte structurelle de la communauté illustre les endroits qui sont concernés.
- Développer les projets. Les communautés déterminent les projets prioritaires et commencent à trouver des manières de les réaliser.
- Faire le suivi des projets et de leurs répercussions sur la communauté. Il s'agit alors d'assurer le suivi de la planification dans son ensemble. (IDDPNQL, 2003 : 18).

Il va de soi qu'une des forces d'une gestion selon le modèle de la PCG vient du fait qu'il a été conçu et adapté aux réalités des communautés autochtones. On notera que ce modèle s'est mérité de nombreux prix.

> Plus récemment, on le classait parmi les 10 pratiques exemplaires au monde qu'on a choisies parmi 700 suggestions dans le cadre du Prix international 2004 de Dubaï pour les pratiques exemplaires dans l'amélioration du cadre de vie, parrainé par le Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat). (Canada.2, 2006 : 8)

2.3.5 L'autodétermination

L'auteur James Anaya définit l'autodétermination comme « un univers de droits humains qui s'appliquent généralement aux peuples, donc aux peuples autochtones aussi, et qui reposent sur l'idée que tous doivent également jouir du droit de contrôler leur propre destinée » (Green, 2004 : 20). Ainsi, l'autodétermination consiste en un droit de contrôle sur son existence et sur son avenir. Le Centre National de Recherches Textuelles et Lexicales (CNRTL) de Paris présente la définition politique de l'autodétermination comme le « droit d'une collectivité, d'une population à se donner un statut politique tel qu'elle assume en pleine souveraineté la responsabilité de sa vie publique » http://www.cnrtl.fr/definition/autodétermination . Grâce à cette définition, on

Rapport-Gratuit.com

comprend qu'il s'agit d'un droit, d'une responsabilité, et que cette responsabilité d'affirmation surgit de la collectivité. Il revient donc à la communauté de se prémunir adéquatement pour assumer la forme de souveraineté et le statut politique qu'elle désire. L'ensemble du cadre théorique du présent travail reprend justement le sens de cette définition. Il propose une approche, de renforcement des structures de gouvernance dans un objectif d'autonomie.

Pour les fins de cette recherche, les termes « autodétermination », « autonomie », « autonomie politique », « autonomie gouvernementale », « souveraineté », « indépendance », voire même «décolonisation» s'équivalent. La forme actuelle de gouvernance qui règne dans la grande majorité des communautés autochtones est la tutelle selon le régime de la *Loi sur les Indiens.* Ce produit de la colonisation du Canada, datant de 1876, est indissociable des tentatives d'assimilation et de domination des Premières nations. Pour ces communautés, une autonomie politique évoque une forme renouvelée de gouvernance et des relations de pouvoir, équivalente à une amélioration de la qualité de vie. En somme, elle représente une décolonisation, un nouveau statut constitutionnel. Le droit à l'autodétermination demeure un droit fondamental reconnu en droit international et confirmé même par la Constitution canadienne. Dupuis souligne que « Les Indiens réclament l'autonomie politique, sinon la souveraineté, en se fondant sur le principe du droit à l'autodétermination des peuples » (1991 :48). Rappelons que la principale recommandation de la Commission Royale sur les Peuples Autochtones fut de changer la relation entre les Premières nations et le gouvernement. Pour les Autochtones, ce droit laisse entrevoir une lueur d'espoir pour l'avenir. Les philosophes politiques affirment que

l'autodétermination « représente le plus fondamental des droits démocratiques et offre le cadre à l'intérieur duquel tous les autres droits puisent leur force et leur sens » (Murphy, 2001; 109). Certaines communautés ont déjà fait le saut vers l'autonomie, replaçant donc la toute-puissante *Loi sur les Indiens* par d'autres lois administratives, ou par des institutions de gouvernance à leur image. Pensons à la Convention de la Baie-James pour les Cris et les Inuits. Ces nations ont mis en place l'Autorité régionale crie dans le Nord du Québec ainsi que l'Administration régionale Kativik. C'est aussi le cas des Nisga'as de la Colombie-Britannique

Depuis, les années 1990, une politique d'autonomie gouvernementale fait en sorte que des bandes ou des nations sont en mesure, au moyen d'ententes, de se soustraire à l'emprise de la *Loi sur les Indiens*. Ce changement législatif représente des bénéfices intéressants pour une nation; une réunification des communautés de la nation au sein d'une même organisation politique, des relations mieux définies avec les gouvernements, des avantages financiers importants, une plus grande autonomie et une capacité de négociation accrue (Trudel, 2009 :72). Dickason soutient que « C'est le contraire d'un mouvement séparatiste; les Indiens demandent une participation complète et égale dans le Canada d'aujourd'hui et de demain » (1996 : 419). Une participation en tant qu'acteur responsable et affirmé s'exerce à travers une forme de pouvoir. Ainsi, le pouvoir limité actuel des communautés autochtones devra laisser place à un renouveau, afin d'instaurer un pouvoir respectueux des différences et représentatif de l'époque dans laquelle nous vivons.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

2.4 LIENS ENTRE LES CONCEPTS

L'examen approfondi des éléments du cadre théorique a permis de mettre au jour les liens qui peuvent se créer entre les différents concepts convoqués. L'analyse de la situation de gouvernance des communautés a mis en évidence l'interaction entre la dynamique autochtone, les connaissances et les relations de pouvoir. Le simple fait de relier ces données concourt à éclairer la gouvernance des communautés sous un jour nouveau, car le mode de fonctionnement des communautés est actuellement marqué par une gestion en silo, chaque département s'appliquant à livrer des programmes qu'aucune vision commune ne relie entre eux. Les éléments-clés de la gestion définis dans ce cadre théorique contribuent donc à conceptualiser les fondements d'une gestion unifiée des communautés.

De par ce travail, nous proposons donc de vérifier en quoi le modèle de la planification communautaire globale, peu connu et peu appliqué dans les communautés autochtones du Québec, peut contribuer à redéfinir le mode de gestion des communautés, tout en s'ancrant dans leurs modes de fonctionnement actuel et en en redéfinissant la dynamique. Il reste à comprendre comment cet équilibre entre la dynamique d'une communauté, les connaissances de ses membres, et les relations de pouvoir qui la caractérisent peuvent devenir des outils permettant un cheminement vers l'autodétermination. Comment cet équilibre organisationnel et humain peut-il enrayer la dynamique de dépendance qu'il alimente actuellement, pour devenir le levier d'action permettant la mise en œuvre d'un processus d'autodétermination ? Et en quoi la philosophie à l'œuvre dans le modèle de la planification communautaire globale peut-elle orienter ce processus pour qu'il réponde à la spécificité d'une communauté ?

Le prochain chapitre décrira la méthodologie adoptée pour répondre à ces questions.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

3.1 LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Notre sujet d'étude, jusqu'ici peu exploité dans un cadre scientifique, porte sur la gestion dans les communautés autochtones et, plus précisément, sur l'addition d'un mécanisme de gestion susceptible de favoriser leur autodétermination.

3.1.1 Identification et justification du terrain d'étude

Pour répondre à cette question, il importe de choisir une méthodologie à la fois cohérente avec la construction de l'objet d'étude, mais aussi adaptée au type de résultats souhaité. En l'occurrence, la démarche et les résultats envisagés dans le cadre de cette problématique devront tenir compte des réalités autochtones, telle que perçues au sein même d'une communauté. Pour atteindre cet objectif, le choix du terrain d'étude s'est arrêté à une communauté innue de la haute Côte-Nord, celle de Matimekush-Lac John.

Deux réserves distinctes, soit Matimekush et Lac John forment une seule communauté, à cause de leur rapport de proximité géographique et de leurs situations politique et administrative, à la fois spécifiques et similaires. Cette communauté de 759 membres est représentée par un seul corps politique et une gestion administrative commune. La réserve de Matimekush est située au bord du lac Pearce, à environ 540 kilomètres au nord de Sept-Îles. Elle est entremêlée à ce qui reste de la ville, autrefois très active, de Schefferville. La réserve de Lac-John est située à 3,5 kilomètres de Matimekush et du centre de

Schefferville. Puisqu'il n'y a pas de route pour se rendre à Schefferville, on doit utiliser un transport onéreux par avion ou par train, à partir de Sept-Îles ou Wabush (Labrador). L'éloignement et des conditions climatiques difficiles privent cette communauté de certains biens, services et ressources.

Le choix du terrain d'étude résulte de deux réalités :

(1) Le désir de découvrir et de travailler un terrain complètement nouveau, sans risque d'informations biaisées.
(2) La relocalisation résidentielle de la chercheuse dans le nord-est québécois.

De plus, la combinaison d'expériences professionnelles et personnelles ainsi que de connaissances théoriques est aussi un facteur déterminant dans le choix de ce sujet. En tant que personne autochtone, la chercheuse affiche près de vingt ans d'expérience professionnelle auprès des communautés algonquines, dans des affectations de direction, de gestion du changement, de négociations, de plan de redressement et de gestion de projets. Elle a un vécu personnel sur une réserve et une connaissance approfondie du besoin criant d'autonomie des peuples autochtones. De plus, son désir et sa passion de contribuer à une saine évolution des réalités autochtones forment une source de motivation naturelle permettant l'accomplissement de cette recherche.

Avant de procéder au travail de terrain, deux rencontres préliminaires ont eu lieu entre le Conseil de la nation et la chercheuse, en novembre et décembre 2009. En plus de contribuer à une familiarisation et à une sensibilisation au contexte, ces visites ont permis de déterminer l'intérêt des leaders de la communauté à collaborer à ce travail de recherche. On notera que ceux-ci ont été particulièrement interpellés par le sujet de cette recherche.

3.1.2 Mise en contexte de la posture

Rappelons que dans une recherche scientifique, la démarche, la méthodologie et les résultats souhaités sont justifiés par la problématique. Il est aussi juste d'avancer que ceux-ci sont influencés par les préférences du chercheur.

En l'occurrence, le paradigme épistémologique ou cadre de référence dans lequel s'inscrit la présente recherche est le constructivisme. Un projet constructiviste consiste essentiellement à construire la réalité, contrairement au paradigme positiviste qui tente de l'expliquer, à partir des faits observés et de leurs interrelations. « Il n'y a donc pas de connaissance objective de la réalité. On ne peut que se la représenter voire la construire. » (Thietart, 2007 :19) Or cette recherche tentera de construire une réalité de gouvernance pour la communauté autochtone en quête d'autonomie, et ce, à partir de faits observés, expérimentés et rapportés par des gens très près de l'objet d'étude. Dans ce cadre constructiviste prime une logique inductive, fondée sur le passage d'observations particulières à des énoncés généraux. Une posture constructiviste et un raisonnement par induction impliquent que les acteurs participent à la construction de leur réalité. « Les individus créent leur environnement par leur pensée et leur actions, guidés par leurs finalités. » (Thietart, 2007 : 20) On parle alors d'une démarche de co-construction entre les acteurs, assistés par le chercheur. Les auteurs Allard-Poesi & Perret (2003) estiment que :

> ...l'objet doit cristalliser les préoccupations théoriques du chercheur et répondre aux problèmes pratiques des membres de l'organisation étudiée, et son élaboration procède d'un véritable processus de construction avec les acteurs de terrain ; on parle alors de co-construction. (Thietart, 2007 :45)

Cette recherche d'inspiration constructiviste prétend donc être une élaboration des connaissances, soutenue par un processus exploratoire. Une telle élaboration devra permettre d'identifier de nouvelles explications et de construire de nouvelles connaissances en matière de gestion autochtone. L'objectif ultime de cette démarche est de mettre au jour des leviers de gestion permettant le cheminement des communautés autochtones vers l'autonomie.

3.2 LA MÉTHODOLOGIE

Avant d'exécuter le travail de recherche, certaines démarches préalables doivent se faire, telles que la constitution d'une revue littéraire, un travail exploratoire préliminaire, ainsi que l'élaboration d'une méthodologie, aussi appelée le design de recherche. La méthodologie formulée dans ce design permet de se préparer au mieux pour le travail de terrain à entreprendre.

3.2.1 La méthode qualitative

Parallèlement à la posture constructiviste, la collecte des données a favorisé la méthode qualitative. Cette méthode permet de colliger et d'interpréter des descriptions et des explications riches et solidement ancrées dans les mécanismes du contexte local. Cela peut impliquer de vivre au diapason de la majorité des gens, au rythme de leur vie ordinaire (Beaud et Weber, 1997 : 71).

C'est pourquoi la chercheuse a effectué plusieurs visites terrain, pour un total de 40 jours, selon l'horaire suivant :

- du 10 au 13 novembre 2009
- du 1er au 4 décembre 2009
- du 19 au 22 janvier 2010
- du 2 au 5 février 2010
- du 23 au 28 février 2010
- du 1er au 5 mars 2010
- du 22 au 29 mars 2010
- du 15 au 19 avril 2010

Ceci lui a permis d'apprécier l'environnement naturel du sujet d'étude, de développer une compréhension approfondie des réalités quotidiennes, et de tirer profit des opportunités impromptues qui pouvaient se présenter.

> On a en effet affaire à une situation d'enquête où les interactions, souvent prolongées, du chercheur avec des membres des groupes auprès de qui il enquête jouent un rôle central dans la production même des données, à travers tant «l'observation participante» que la conduite d'entretiens. (Olivier de Sardan, 2000 : 426)

Afin de ne pas contraindre les données et les résultats, la méthode de collecte de données devait tout de même s'exécuter avec une attention particulière, afin d'éviter des résultats infructueux ou biaisés. Selon Thietart (2007), certains biais peuvent être évités en s'assurant, entre autres, que :

- la distanciation entre le chercheur et le sujet d'étude soit maintenue,
- le terrain d'observation soit apte à répondre à la problématique,
- ce terrain soit accessible et maintenu (le protéger et gérer l'interaction avec les répondants),
- on ait un accès aux données secondaires,
- la taille de l'échantillon soit jugée suffisante pour mettre en œuvre la méthode d'analyse,
- les sources de données (ou composition de l'échantillon) soient représentatives,
- la pertinence des données colligées ait un rapport avec celles recherchées, surtout pour les données secondaires,
- la durée de la collecte de données ainsi que des moyens financiers pour la réaliser soient pris en considération,
- on ait obtenu l'autorisation nécessaire pour effectuer la collecte,
- la confidentialité soit respectée,

- les sujets d'observation acceptent le dispositif de recueil de données,

La méthode de collecte appliquée à Matimekush-Lac John, conformément aux balises fournies par Thietart, sera précisée dans les lignes qui suivent.

3.2.2 Les méthodes de collecte de données

Afin d'alimenter la réflexion et de tester le cadre conceptuel, deux procédés de collecte de données qualitatives sont retenues; soit la recherche documentaire et la recherche terrain. Il faut rappeler qu'il y a deux types de données à considérer pour une réelle connaissance du contexte, soit les données primaires, cueillies par le chercheur sur le terrain, et les données secondaires, qui proviennent d'autres sources, souvent formelles. Les données primaires présupposent l'accès à un terrain et le maintien de ce terrain, c'est-à-dire la protection et la gestion de l'interaction avec les répondants. Le recours à des données secondaires, quant à lui, permet de limiter l'interaction avec le terrain, mais réduit aussi la manipulation des données par le chercheur (Thietart, 2007 : 94-95).

D'abord, la recherche documentaire a permis de cueillir des données secondaires via des sources en ligne sur internet et provenant des centres de documentation universitaires. Plusieurs publications gouvernementales et privées ont permis un intéressant apprentissage à propos des expériences de gouvernance et d'autonomie vécues dans d'autres Premières nations au Canada. La collecte d'informations portant sur la gestion autochtone,

Rapport-Gratuit.com

l'autodétermination des communautés et le modèle de la Planification Communautaire Globale a permis de faire un important constat de la portée du sujet abordé.

La recherche terrain, quant à elle, a permis de cueillir des données primaires selon deux méthodes : l'étude de cas et l'entretien. Voyons une description de chaque méthode :

- L'étude de cas a comme visée de saisir l'objet à l'étude dans ses dimensions de temps et d'espace selon des moyens participatifs. R. Yin (1990) définit une étude de cas comme :

> Une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle les multiples sources de données sont utilisées. (Hlady Rispal, 2002 : 48).

En ce qui concerne Matimekush-Lac John, l'étude de cas consiste en un diagnostic du contexte réel de cette communauté, à la lumière de sa gouvernance. D'après Passeron et Revel (2005), sur la base de faits réels, un cas expose une problématique et appelle une solution, c'est-à-dire l'instauration d'un nouveau cadre de raisonnement. Pour mettre en place ce nouveau cadre de raisonnement, la présente recherche propose de soumettre aux répondants des questions forgées à partir d'un cadre théorique qui établit des éléments-clés de la gestion d'une communauté autochtone. Le fait de solliciter les répondants en les interrogeant spécifiquement sur le rôle des acteurs à l'œuvre dans la gestion de la communauté amorcera une réflexion s'appuyant sur des concepts organisationnels propres à l'univers de la gestion. Il est souhaité que les entretiens fassent apparaître non seulement la perception de la situation

actuelle de la gestion de la communauté de Matimekush-Lac John, mais aussi le type de gestion souhaité en vue d'une autodétermination.

Les résultats de cette étude de cas permettront une familiarisation et un enrichissement contextuel, qui conduiront vers une compréhension des éléments du cadre théorique et de leurs interrelations. Cette compréhension s'établit, dans un premier temps, grâce au constat des opinions cueillies, c'est-à-dire le sommaire des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces pour chaque domaine d'intérêt de la communauté (santé, gestion, éducation, infrastructures immobilières, ressources naturelles, etc.). Cette collecte de données auprès des répondants a donné lieu à la rédaction d'un profil communautaire qui figure en annexe D, et qui peut également servir d'outil pour la mise en œuvre d'un processus de planification

- Pour sa part, l'entretien consiste en un processus de communication face à face entre le chercheur et des individus touchés par la problématique. Dans le cadre de cette recherche, les entretiens se sont déroulés sous la forme d'entrevues semi-directives. Celles-ci privilégient les questions ouvertes et laisse place aux réactions du chercheur, ce qui encourage l'expression authentique et profonde de l'interlocuteur. De plus, l'utilisation d'un vocabulaire favorisant la compréhension de tous les participants était importante. Dans le cas de Matimekush-Lac John, l'entretien a été structuré selon des thèmes préalablement définis et complétés en cours d'entretien par des sous-questions de la chercheuse. Selon Thietart, cette façon de procéder se limite à :

> …une facilitation du discours de l'autre, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

> déjà exprimés par le sujet ou à un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés. (Thietart, 2007 : 241)

Les auteurs Quivy et Van Campenhoudt ajoutent que « l'esprit théorique du chercheur doit rester continuellement en éveil de manière à ce que ses propres interventions amènent des éléments d'analyse aussi féconds que possible. » (2006 : 174)

La réalisation d'entretiens a permis une bonne communication verbale à partir des guides d'entretien qui figurent intégralement en Annexe C. Les informations transmises promettant d'être nombreuses, on a eu recours à l'enregistrement audio en plus de la traditionnelle prise de notes. La signature d'un formulaire de consentement a permis aux participants le traitement anonyme et confidentiel de leur entretien. Ce formulaire les informait également du but de la recherche, des procédures, des avantages, des risques et inconvénients éventuels, tout en leur indiquant les coordonnées de personnes avec qui ils pouvaient communiquer à propos de leurs droits, en tant que participants. Une copie de ce formulaire paraît en Annexe E. Les enregistrements et les notes d'entretien n'ont pas été partagés, ni utilisés de quelconque façon avec des tiers. On notera que l'aide d'un traducteur local (innu-français), lui aussi tenu à la confidentialité, faisait partie du dispositif d'entretien.

Les auteurs Quivy et Van Campenhoudt (2006) constatent qu'en principe, la sociologie consiste à étudier les ensembles sociaux comme des totalités différentes de la somme de leurs parties.

> La totalité de ces éléments, ou des «unités» constitutives de l'ensemble considéré est appelée «population»; ce terme pouvant

> désigner aussi bien un ensemble de personnes, d'organisations ou d'objets de quelque nature que ce soit. (2006 : 148)

Puisqu'il était inenvisageable de prétendre organiser des entretiens avec la population entière, un échantillonnage de la population a donc été effectué et a permis de capter une bonne représentativité de l'ensemble de la population, comme le montre le tableau 3.1.

Tableau 3.1 – Échantillonnage de la population

Composition par groupe	Taille	Perspectives d'apports	Catégorie de Questions
Aînés	2	▪ Culture ▪ Sagesse	Connaissances Dynamique autochtone
Leadership politique	3	▪ Dossiers d'actualité ▪ Vision d'avenir	Relations de pouvoir Autodétermination
Membres communautaires	4	▪ Besoins ▪ Développement	Gestion par planification Dynamique autochtone
Employés	8	▪ Structure administrative	Connaissances Relations de pouvoir Autodétermination
Jeunes	3	▪ Besoins ▪ Espoir	Gestion par planification Connaissances

Les différents groupes de population devaient se prononcer sur les éléments-clés de la gestion de Matimekush-Lac John, tels qu'ils ont été identifiés dans le cadre théorique. Les questions portent à la fois sur l'état actuel de la gestion de la communauté et sur le mode de gestion désiré dans le futur. Les différents types de questions ont été répartis en fonction des groupes de population, selon des perspectives d'apports prédéfinies pour chaque groupe. Chacun de ces groupes a répondu à deux ou trois catégories de questions lors des

entretiens. Le fait de soumettre les mêmes questions à plus d'un groupe permet une triangulation des données, c'est-à-dire le recoupement des informations d'un groupe à l'autre, de manière à solidifier les résultats de la recherche. Ceux-ci seront interprétés et analysés dans le prochain chapitre.

3.2.3 Éléments de précision

Tout au long de ce processus, un aide-mémoire fut tenu à partir des comptes rendus, des observations, des entretiens et de la documentation, pour ensuite servir de repère important pour l'étape d'analyse.

Dans le cas d'une étude portant sur la gestion d'une communauté autochtone, il faut souligner certains défis importants, notamment la méfiance des sujets. Il faut souligner que, pour des raisons qui s'expliquent par l'histoire des peuples autochtones et que nous ne détaillerons pas davantage, les membres des communautés peuvent manifester une certaine méfiance envers les inconnus. Il faut aussi mentionner que toute recherche universitaire peut être susceptible de se heurter à de la méfiance. M.G. Schweighofer (2001) identifie « ...la méfiance des acteurs (PME) à l'encontre des chercheurs universitaires, considérés comme des "savants" peu opérationnels. » (Hlady Rispal, 2002 : 66) En fait, il est important de gagner la confiance des enquêtés et de se faire rassurant. Dans ce sens, les deux premières visites de la chercheuse ont eu pour objectif la prise de contacts et la familiarisation entre les différents intervenants. Après une présentation du projet au leadership politique, la chercheuse a donné une entrevue à la radio communautaire et a encouragé la

participation des membres de la communauté en affichant des avis aux intéressés avec mention de prix de participation.

Les enquêtés ont été amenés à réfléchir aux réalités de leur communauté. D'après l'auteur Hlady Rispal, l'enquête offre l'occasion d'être écouté «gracieusement» par un chercheur sans intérêt «commercial» et «d'égal à égal», en l'absence de toute relation hiérarchique (2002 : 69). Le respect est de mise, et se manifeste à travers le consentement et la protection des sujets, les règles de bienséance, de déontologie, ainsi qu'un certain code social. Les enquêtés de Matimekush-Lac John ont été amenés à réfléchir aux réalités de leur communauté dans cette perspective d'égal à égal. Dans une démarche de recherche intègre, la chercheuse a dû tenir compte de cette éthique, en respectant les procédures établies par deux entités : soit l'UQAT, via la *Politique d'Éthique de la Recherche*, ainsi que l'APNQL via le *Protocole de Recherche des Premières Nations du Québec et du Labrador*.

3.2.4 L'analyse des données

Comme nous l'avons vu précédemment, la logique d'induction est un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique au général ; cela signifie qu'à partir de faits rapportés ou observés (expériences, évènements, etc.) le chercheur aboutit à une idée par généralisation, et non par vérification, à partir d'un cadre théorique pré-établi (Blais et Martineau, 2006 : 4). De façon opérationnelle, une démarche d'analyse inductive des données qualitatives, fondé sur la méthode Thomas (2006), suivra les étapes suivantes :

1- Préparer les données brutes,
2- Faire une lecture attentive et approfondie,
3-Procéder à l'identification et à la description des premières catégories,
4- Poursuivre la révision et le raffinement des catégories (Blais et Martineau, 2006 : 6).

Cette approche met l'accent sur le processus de réduction des données, au moyen de procédures visant à «donner un sens» aux corpus de données brutes. Ainsi peuvent émerger des catégories favorisant la production de nouvelles connaissances en recherche. C'est ainsi que revient au chercheur, dans sa démarche d'analyse, la tâche de dégager le sens que l'acteur a construit à partir de sa réalité. (Blais et Martineau, 2006 : 3) Il s'agit en effet d'un processus de codification des données brutes, en catégories de nouvelles connaissances, basées sur les dimensions du cadre théorique. Sans prétendre devenir des théories à part entière, ces nouvelles connaissances peuvent prendre la forme d'un cadre de référence, qui s'avère le but ultime de la posture constructiviste.

En recherche qualitative, la validité et la fiabilité des résultats reposent largement sur les compétences du chercheur, sur sa réflexion et sur son bon sens. La validité du construit dépend de la précision des dimensions spécifiques du cadre conceptuel et de la méthodologie employée pour les mesurer. Il faut donc être conscient de la part de subjectivité contenue dans les données et leur interprétation. Le chercheur est en effet «juge et partie» dans la mesure où il recueille lui-même les données qu'il va plus tard analyser. (Thietart, 2007 : 95) Il s'agit donc de veiller à ne pas introduire de distorsions dans l'analyse des données.

Afin d'analyser les données recueillies, une matrice de catégorisation, présentée au tableau 3.2 ci-dessous, a été conçue en fonction de certaines dimensions-clés des concepts. Son utilisation permet aussi de vérifier la validité du construit et de mesurer la pertinence de ses concepts par rapport à l'objet d'étude.

Tableau 3.2 – Matrice de catégorisation des données

CONCEPTS / GESTION COMMUNAU-.TAIRE	CONNAIS-SANCES	RELATIONS DE POUVOIR	DYNAMIQUE AUTOCHTONE	AUTO-DÉTERMINATION
ACTUELLE	traditionnelles de base/de survie	domination soumission	de survie	dépendance
SOUHAITÉE	enrichie continue/ intégrée	prise en charge renouvelées	inclusive engagée	affirmation autonomie gouvernementale

Les données seront donc intégrées à cette matrice afin d'obtenir une vue d'ensemble des dimensions, de leurs liens et de leur évolution. La structure de ce tableau accorde une importance particulière à la perspective des répondants sur la gestion actuelle et la gestion souhaitée de leur communauté. Ces deux perceptions déterminent la codification des dimensions. La réduction des données par codification est une étape qui demande un travail intensif et une grande sensibilité de la part du chercheur à la compréhension des réalités partagées par les participants. La rigueur des résultats en dépend.

> Ainsi, le codage parallèle en aveugle, la vérification de la clarté des catégories et la vérification auprès des participants de l'étude constituent, selon Thomas (2006), des critères de procédure

> permettant d'assurer la validité de la démarche d'analyse inductive du chercheur. (Blais et Martineau, 2006 : 14)

En termes de fiabilité des résultats ; le journal de terrain, le recensement des documents pertinents, les enregistrements des entrevues complétées, ainsi que les transcriptions sont des outils méthodologiques complémentaires d'une richesse inestimable. Cette fidélité permet un retraçage des données originales et des étapes de leur analyse, pour ainsi corroborer les constats.

Finalement, la validité et la fiabilité du projet de recherche dépendent de la mise en application par le chercheur des sept principes interdépendants à l'œuvre dans l'analyse de données. Hlady Rispal (2002 : 169) les décrit ainsi :

i) Le principe d'interaction qui affirme que les acteurs et les phénomènes isolés n'existent pas. Ils doivent être considérés comme étant en interaction avec d'autres acteurs et phénomènes ;
ii) Le principe de recueil multi-angulé qui cherche à découvrir le jeu complexe d'implications mutuelles de perceptions, d'actions et de rétroactions entre acteurs ;
iii) Le principe de contextualisation qui affirme qu'un phénomène n'est compréhensible que replacé dans un ensemble qu'il convient de délimiter et de décrire ;
iv) Le principe de raisonnement dialogique qui cherche à vérifier la cohérence interne de la recherche en retraçant l'histoire de la recherche ;
v) Le principe d'interprétations plurielles qui met à jour les paradoxes en termes de perceptions et d'actions, et la nécessaire prise en compte du fait que la position et l'interprétation de chaque acteur évoluent dans le temps ;
vi) Le principe de suspicion qui permet de découvrir les fausses préconceptions ou l'occultation plus ou moins consciente et volontaire de certaines informations par les acteurs observés ;
vii) Le principe d'abstraction et de généralisation qui vise à développer une compréhension locale d'un phénomène et sa généralisation analytique ou autonome à des contextes proches de ceux du phénomène étudié.

3.3 RAPPORTS ENTRE LA MÉTHODOLOGIE ET LES CONCEPTS

3.3.1 Révision des concepts

La méthodologie retenue et la catégorisation des données s'inspirent de la problématique de départ et des concepts identifiés dans le cadre théorique. Selon Quivy et Van Campenhoudt (2006 : 35), une bonne question de départ tente de mettre en évidence les processus sociaux, économiques, politiques ou culturels qui permettent de mieux comprendre les phénomènes et les évènements observables et de les interpréter plus justement. Rappelons-nous la formulation de notre problématique :

En quoi un mécanisme de gestion inspiré du modèle théorique de la Planification Communautaire Globale (PCG) peut-il soutenir la volonté d'autodétermination d'une communauté autochtone ?

La question ainsi formulée intègre les divers processus identifiés par les auteurs. Les termes «communauté autochtone» et «planification communautaire globale» renvoient aux côtés culturel et social de la question, tandis que «l'autodétermination» convient aux processus économiques et politiques. La problématique combine donc les concepts-clés de la recherche, ainsi que les concepts identifiés dans le construit initial du cadre théorique (section 2.2.1), c'est-à-dire les concepts de connaissances, de relations de pouvoir et de dynamique autochtone. La présence de ces divers processus, dans la formulation de la problématique et du cadre théorique vient valider structure et cohérence, permettant de mieux comprendre les phénomènes et les évènements observés.

Rapport-Gratuit.com

3.3.2 Identification des dimensions et des indicateurs

C'est ainsi à partir de l'objet d'étude et des concepts retenus que la méthodologie de la recherche se définit. Une juste méthodologie, par catégorisation passe d'abord par une analyse conceptuelle, qui vise à rendre compte du réel des concepts en cernant leurs dimensions mesurables et leurs indicateurs. Toutefois, il faut reconnaître que l'analyse conceptuelle…

> …ne retient pas tous les aspects de la réalité concernée mais seulement ce qui exprime l'essentiel du point de vue du chercheur. Il s'agit donc d'une construction-sélection. Or, dans le travail de recherche, la construction n'est pas une pure spéculation. Son objectif est de nous conduire au réel et de nous y confronter. C'est là le rôle des indicateurs. (Quivy et Van Campenhoudt, 2006 : 115)

Ces dimensions et indicateurs, énumérés ci-bas, ont aidé à conduire la recherche et ont servi dans l'élaboration des guides d'entretiens. L'analyse conceptuelle reprend ainsi les concepts fondamentaux de cette étude, leurs multiples dimensions ainsi que leurs indicateurs de mesure respectifs:

CONCEPTS	DIMENSIONS	INDICATEURS
Connaissances	Capacités	Expertises Connaissances traditionnelles
	Formation	Niveau académique Développement
	Société	Partage d'information Transmission Mobilisation Besoins et aspirations
Relations de Pouvoir	Rapports	Domination/Soumission Détenteurs d'influence Stratégies de force
	Traditionnel	Étatique/gouvernement Limites politiques Coutumes/Première nation
	Renouvelé	Divers niveaux Inclusif Évolutif/participatif
Dynamique Autochtone	Culture	Présence Pratiques
	Rapports de forces	Influence Actions Coalitions
	Structures/Institutions	Acteurs et Collaborateurs Évolution Réalités
Autodétermination	Indépendance	Liberté d'agir Responsabilité Connaissances
	Affirmation	Statut politique Reconnaissance Leadership Stratégies
	Droit fondamental	Collectivité Existence Avenir
Gestion par Planification Communautaire	Approche holistique	Inclusive et concertée Communautaire Interdépartementale
	Planification à long terme	Vision commune Processus Générations futures (culture)
	Outil de Gestion	Gouvernance Développement des capacités

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

L'immersion dans la vie de la communauté et la conduite d'entretiens semi-directifs ont permis de recueillir de riches données. Le prochain chapitre présentera donc la synthèse et l'analyse de ces données à la lumière du cadre théorique présenté dans le chapitre deux.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE 4

LES DONNÉES ET LEUR ANALYSE

Les données seront présentées sous les deux formes selon lesquelles elles ont été recueillies : les résultats de la recherche documentaire seront suivis des résultats de la recherche empirique. La recherche documentaire a d'abord permis d'apprécier des expériences tentées dans plusieurs communautés du Canada afin d'améliorer la gestion et la planification. La recherche terrain, grâce à l'étude de cas et à la série d'entrevues, a fourni d'intéressants renseignements pour alimenter la réflexion sur la question initiale.

4.1 RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Matimekush-Lac John a tout intérêt à bénéficier des expériences d'autres Premières nations ayant entrepris un virage vers une gestion améliorée. En appliquant le modèle de la Planification Communautaire Globale (PCG), la communauté de Flying Dust First Nation, en Saskatchewan, a identifié les priorités et les recommandations suivantes comme étant des actions essentielles à la mise en place d'une gouvernance améliorée :

- **Revoir la structure organisationnelle de la communauté.**
  Le but poursuivi est que chaque domaine d'action soit bien arrimé au département concerné. Ceci permettra à tous de mieux connaître leur emplacement et ainsi mieux travailler ensemble.
- **Reconsidérer les routines, procédures et règlements.**
  Un plan directeur affectera tout dans la communauté et influencera chaque décision au quotidien. Les politiques et les procédures administratives devront donc supporter le plan, ainsi que la vision et les domaines d'action.

- **Développer une approche locale pour le financement des projets.**
  Afin d'assurer une autosuffisance et un esprit de fierté, la communauté devra chercher, dans la mesure du possible, des ressources internes pour mener à terme ses projets. L'utilisation de ressources naturelles et humaines locales, le recrutement de bénévoles et la création de sources de revenus créeront non seulement un sentiment d'appartenance et de fierté, mais démontreront également une prise en charge autonome.

- **Adopter une approche à base de projet pour assurer le changement.**
  S'assurer que chaque projet, aussi petit soit-il, est conforme à la vision de la communauté, consiste en un pas vers l'autodétermination. En fait, chaque projet soutient le prochain. Cette nouvelle mentalité aidera la communauté à identifier des idées de projets et de les poursuivre jusqu'au bout, sachant que tous sont importants. (CEU 4, 2007 :84)

De plus, cette Première nation a identifié les disciplines que devrait s'imposer toute communauté désireuse d'entreprendre une gestion par planification. Elle qualifie ces disciplines d'ingrédients essentiels :

a) S'ancrer dans la communauté – permettre des opportunités d'engagement et de consultation communautaire.
b) Agir localement et globalement – utiliser les ressources locales et être conscient des implications et des opportunités mondiales de ses projets.
c) Être novateur dans ses designs – faire preuve de créativité et d'inspiration unique dans la réalisation de ses projets.
d) Aller au-delà de ses limites – poursuivre les idées un peu plus loin que les attentes en poussant les limites pour avoir des résultats plus satisfaisants.
e) Être conscient de la taille communautaire – voir à respecter la taille et les aspirations de la communauté dans le développement des projets. (CEU 4, 2007 :86)

Les trois histoires suivantes offrent des exemples inspirants d'autodétermination, attribuables à une planification stratégique. Chaque cas témoigne différemment d'une approche holistique, tout en faisant apparaître les pouvoirs de la planification :

- La Première Nation de Membertou, en Nouvelle Écosse, connaissait, en 1996, un déficit de $1 million sur un budget annuel de $4.5 millions. Le taux de chômage était de l'ordre de 95% et les problèmes sociaux étaient omniprésents. Toutefois, le leadership a fait un virage notoire en instaurant des changements permanents dans son approche de la gestion, particulièrement en matière d'autonomie financière. Armée d'une vision, d'un engagement communautaire et d'une planification stratégique, la communauté de Membertou a investi beaucoup d'efforts pour réduire sa dépendance gouvernementale de 100% à 10%. Elle a choisi de miser sur un programme proactif d'éducation pour ses membres et de poursuivre un développement économique en établissant des alliances d'affaires avec plusieurs corporations internationales. En 2006, ses revenus annuels étaient de l'ordre de $65 millions et son nombre d'employés était passé de 90 à 450, faisant d'elle le plus gros employeur de la région. Pour assurer le bien-être de ses membres, Membertou a continué à mettre sur pied plusieurs entreprises, ainsi que de nouveaux services et infrastructures communautaires. Dans ses propos, le Chef Terrance Paul atteste de l'importance des bonnes pratiques de gestion dans l'optique de l'autodétermination :

> Nous avons réalisé il y a deux décennies que la responsabilité financière était bonne sur le plan des affaires, qu'elle serait le fondement, non seulement de nos économies locales, mais aussi de l'autodétermination de notre communauté. Cela a exigé beaucoup de travail, mais nous récoltons à l'heure actuelle les fruits de notre labeur. (Traduction libre- Helin, 2006: 232)

La communauté de Membertou a décidé d'aller au delà des limites de la *Loi sur les Indiens* en adoptant une approche de planification qu'elle qualifie comme un modèle progressiste pour les Premières nations. Le Président Directeur Général (PDG) de la communauté, Bernd Christmas décrit cette planification comme une approche d'affaires : « Une approche d'affaires à la gouvernance, à la gestion et au développement économique pour alimenter la réalisation des objectifs sociaux de Membertou. » (Traduction libre-CEU 2, 2002: 36) En 2001, Membertou fut le premier gouvernement autochtone canadien à recevoir la certification internationale ISO-9001: 2000 pour la qualité de ses pratiques et de ses procédures de gestion.

- La communauté nord-québécoise crie de Oujé-Bougoumou a entrepris, quant à elle, une planification stratégique pour la création d'un village auto-suffisant permanent. Bien qu'ils n'aient jamais cédé leur territoire par traité, les gens d'Oujé-Bougoumou ont été obligés de se relocaliser à sept reprises sur une période de cinquante années, et ce, en raison des activités d'exploitation forestière et minière. La population a décidé de reprendre le contrôle de la situation et a mis un terme à cette répétition absurde. Après plusieurs années de discussions et de négociations avec les gouvernements, une entente est survenue en 1992, afin de faire reconnaître une base territoriale et de permettre la construction d'un village. La vision communautaire était claire : un village auto-suffisant qui unirait les besoins spirituel, culturel, environnemental et économique de la communauté. Cette vision de « re-créer le bien-être de nos modes de vie traditionnels dans toute la mesure des installations modernes et des institutions contemporaines. » combine les deux côtés de la réalité

autochtone (Traduction libre-CEU 2, 2002: 16). Le village devait être en harmonie avec l'environnement, refléter la philosophie et la culture cries sur les plans esthétique et utilitaire, en plus d'être financièrement viable à long terme. La communauté voulait surtout s'assurer que leur village ne devienne pas une autre 'enclave sociale'. Une participation entière de la population a permis d'identifier non seulement la vision communautaire, mais aussi des objectifs spécifiques relatifs au design du village (en forme de cercle), à la définition de programmes d'habitation, et à la mise en place d'un projet de système de chauffage communautaire central. Oujé-Bougoumou est donc devenu le premier village nord-américain à utiliser un produit de biomasse et d'eau chaude comme source de chauffage. Des rejets de copeaux de bois en provenance d'une compagnie forestière locale servent à alimenter un système de chauffage très efficace, et surtout rentable à long terme. Cette petite communauté crie a obtenu plusieurs prix internationaux, pour sa planification et ses actions innovatrices :

- 2000 : Expo 2000, Hanover, Allemagne ;
- 1996 : Habitat II, Prix des Meilleures Pratiques ;
- 1995 : Nations Unies, 'We the Peoples Award';
- 1995 : Prix du Citoyen Global;
- 1994 : Prix de Reconnaissance SCHL.

- Grâce à un processus de planification stratégique, les huit Premières nations qui forment le Conseil Tribal Dakota Ojibway, au Manitoba, ont misé sur l'éducation et le travail comme priorité à leur développement. Ils ont mis sur pied une initiative pour l'autodétermination de leur jeunesse. Celle-ci consistait en un plan de cinq ans visant à faciliter l'autosuffisance et à favoriser la transition d'une économie axée sur le bien-être social à une économie axée sur le travail. Le plan proposait donc d'améliorer le potentiel des compétences et

de l'emploi. Un travail de partenariat entre le Conseil Tribal, les Premières nations, les gouvernements et des corporations publiques et privées venait assurer la réalisation de ce plan. Il comportait deux étapes : une formation préparatoire pré-emploi de vingt semaines, suivi d'un stage en milieu de travail de douze semaines. Les objectifs du plan étaient clairs, spécifiques, mesurables, permettaient un espoir d'autodétermination à cette clientèle et surtout donnaient un espoir de prospérité :

> *Promouvoir et faciliter l'éducation, la formation et des stages pour 500 à 1000 jeunes, âgés entre 18 et 36 ans, sur une période de 5 ans, comme clé d'un avenir significatif et réussi pour nos jeunes, nos communautés membres, les organismes gouvernementaux et les partenaires d'affaires.* (Traduction libre-CEU 2, 2002: 54)

D'autres communautés autochtones des différents coins du pays témoignent du grand succès de leur mise en application du modèle de gestion par planification communautaire globale :

- La Première Nation d'Abegweit, sur l'Île-du-Prince-Édouard, a entrepris une planification communautaire globale sous la supervision du département *Cities and Environment Unit* (CEU) de l'Université Dalhousie. Tout comme plusieurs petites communautés, Abegweit faisait face à des défis de taille et à des opportunités trop souvent manquées. Les conditions de vie ressemblaient communément à celles de beaucoup d'autres Premières nations et exigeaient une attention urgente. Mais les ressources étaient limitées, les actions manquaient de coordination et la vision communautaire était absente. En 2002, le Chef et le Conseil d'Abegweit s'engageaient dans un processus de PCG, afin d'assurer un plan dirigé par la communauté, susceptible de capter ses aspirations, de lui procurer des outils d'action immédiats et une direction pour le futur. L'exécution du plan nécessita l'investissement d'efforts considérables.

Rapport-Gratuit.com

La liste des projets fut si longue que ceux-ci nécessitèrent d'être regroupés en catégories : Santé & Loisirs, Jeunesse, Éducation, Environnement & Ressources, Habitation & Croissance, Développement Économique et Gouvernance. Les projets se sont réalisés sous le signe de la collaboration et de l'inclusion communautaire, ce qui a assuré leur force, leur ampleur et leur succès. De plus, le développement du plan a aussi servi comme outil de formation et d'amélioration des capacités. En seulement dix-huit mois, la communauté a fait d'énorme progrès dans plusieurs secteurs, ce qui a entraîné une amélioration de la qualité de vie de ses membres. Voici quelques exemples de son évolution : la mise sur pied de plusieurs comités opérationnels, la construction d'un pont, la création d'un camp culturel, la conception d'un plan de développement touristique et l'installation de centres communautaires à trois endroits stratégiques. Toutefois, la communauté d'Abegweit est très consciente qu'un processus de PCG, pour le bien-être des générations futures, demande un engagement continu pour le maintien de sa vision et la réalisation de ses objectifs de développement communautaire. (CEU 3, 2002 : cahier 1)

Depuis les dix dernières années, il y a un éveil généralisé parmi les Premières nations. Celles-ci comprennent qu'il y a une nécessité de planification, à défaut d'un réel choix. En 2006, une telle prise de conscience s'est fait sentir dans la communauté de Flying Dust First Nation en Saskatchewan. Cette communauté a alors opté pour une planification communautaire globale guidée par le CEU de Dalhousie. Ce qu'elle appréciait de cette approche est qu'elle soit à base communautaire, ce qui la différenciait des autres méthodes. Flying Dust cherchait à planifier à long terme, afin de mieux se gérer et de modeler

son futur. À travers son engagement dans les différentes étapes du processus, elle a finalement identifié cinq domaines d'action pour solidifier son pouvoir et son autodétermination. Voici ces domaines, ainsi que deux projets prioritaires pour chacun d'eux (CEU 4, 2007):

○ Édifier la communauté → communautaire	Cartographie de la structure Cartographie des développements futurs,
○ Santé et Bien-être →	Piste de randonnée Salle à manger communautaire,
○ Apprendre et Enseigner →	Salle de classe extérieure Programme de modèle communautaire,
○ Environnement →	Pavillon de recherche environnemental Affiches d'interprétation sur le territoire,
○ Développement Économique →	Marché d'échanges de produits locaux Plan conceptuel des revendications territoriales spécifiques.

La recherche documentaire des expériences passées, dans le cadre de cette recherche, permet de mettre en évidence les points à surveiller pour une éventuelle planification stratégique, selon un modèle de gestion par PCG. Voici les principales leçons à retenir :

- Être conscient des relations intersectorielles que comportent les projets,
- Reconnaître la consultation communautaire comme cruciale, sans trop exiger,
- Utiliser et former autant que possible la main d'œuvre locale,
- Savoir que le processus ne se produira pas aussitôt, il évolue,
- Être engagé, patient et déterminé,
- Ne pas perdre de vue la vision initiale,
- Apprécier les connaissances des aînés et des jeunes,
- Savoir qu'on peut combiner le traditionnel et le moderne/scientifique de façon créative,

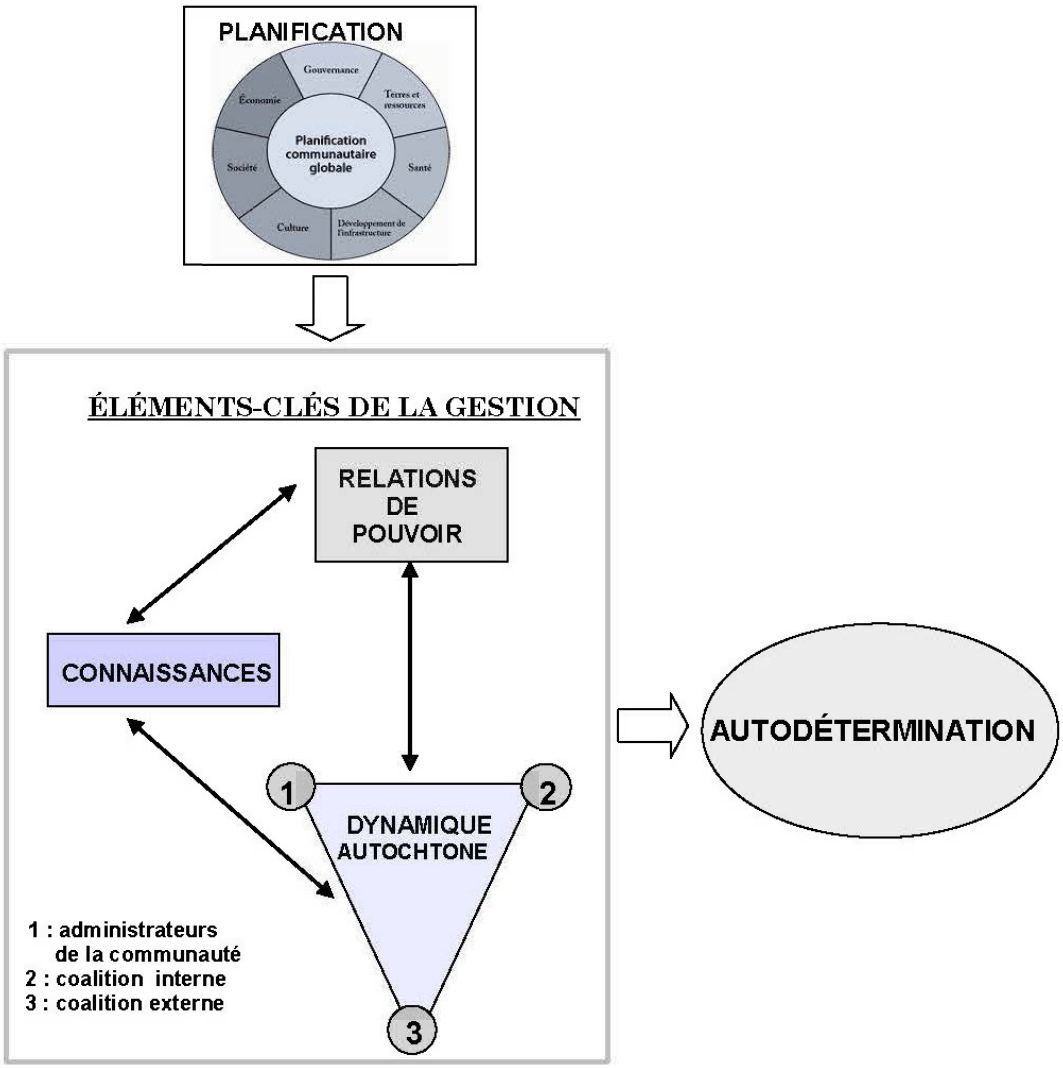
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- Tenter d'innover,
- Demeurer ouvert à l'externe, les partenariats, les collaborations, les idées, etc.,
- Savoir que le développement de l'individu, de la communauté et de ses entreprises peuvent se faire simultanément et que chacun renforce les autres,
- Mesurer les indicateurs sociaux et environnementaux autant que financiers des projets,
- Assurer un système de gouvernance basé sur la communication, la transparence et la reddition de compte,
- Promouvoir conjointement le développement économique et le développement communautaire, afin qu'ils se complètent,
- Reconnaître l'importance des bénéfices intangibles (fierté, confiance, nouvelles habiletés, enrichissement culturel).

4.2 RECHERCHE EMPIRIQUE - CATÉGORISATION ET LIENS ENTRE LES CONCEPTS

Les données recueillies lors du terrain ont été mises en ordre et catégorisées selon la matrice présentée dans le Tableau 3.2. Une telle catégorisation permet de tisser des liens entre les concepts étudiés et d'élaborer une interprétation.

La prochaine section retrace l'évolution de chacun des concepts du cadre théorique, en fonction des résultats de la recherche. Cette évolution est alors détaillée individuellement pour chaque concept, afin de décrire le mode de gestion communautaire actuelle, mais aussi le mode de gestion communautaire souhaité. De plus, l'analyse de ces deux perspectives permet de faire le compte des limites et des défaillances actuelles, et, par conséquent, des besoins liés à chaque concept. Afin de faciliter le suivi de la présente analyse, le cadre conceptuel introduit au chapitre 2 est ici présenté de nouveau.



Reprise de la Figure 2.1 Modèle conceptuel de l'étude

4.2.1 Connaissances

Les connaissances se manifestent de plusieurs façons. Jadis, les peuples autochtones faisaient un avec la Terre-Mère. Le seul vrai besoin était la survie, et la Terre procurait tout (connaissances et outils) pour y répondre. La nature enseignait tout ce qu'il y avait à savoir pour survivre. Voilà les prémisses de la culture autochtone. L'histoire contemporaine de la colonisation nous apprend que ces savoirs-

faires et ces connaissances furent graduellement ravagés par des pouvoirs imposés et une domination gouvernementale.

⟶ Les 'Connaissances' selon une perspective de gestion – ACTUELLE

Cette domination comprend entre autres la période des écoles de pensionnats, ainsi que les efforts soutenus d'élimination des langues autochtones, des pratiques traditionnelles et culturelles. Ces évènements ont contribué à un effondrement identitaire et à une diminution de l'estime de soi parmi les autochtones.

Les répliques de deux répondants, se remémorant des enseignements très différents de leur enfance, démontrent bien la complexité de l'identité autochtone :

- *'Quand j'étais jeune, mon père me racontait des légendes, je m'en rappelle encore un peu. Rendu au pensionnat, plus de légendes, jamais je n'entends parler. Ces légendes là, c'étaient des enseignements de la vie, ce n'était pas pour rien.'(0101)*
- *'Quand j'étais à l'école, ici à Schefferville, ils nous enseignaient surtout l'histoire du Canada, et du Québec. Quand il y avait des histoires autochtones, c'était toujours eux qui scalpaient les non-Autochtones. C'est ce qu'on nous enseignait comme Autochtones, que les Indiens étaient toujours mauvais.' (0102)*

La séparation entre les enfants et les parents, à l'époque des écoles de pensionnats, a entraîné la détérioration, pendant plusieurs générations, de cette compétence parentale que l'on pourrait définir comme la capacité à accompagner son enfant dans son développement. *'Il y a une grande partie de la communauté qui souffre encore des pensionnats et tout ça. Eux ont souffert, et là c'est leurs enfants et leurs petits-enfants.' (0202)* On parle alors de deux et trois générations qui sont victimes des malheurs de ces écoles. *'Il y a trop de jeunes parents qui ne savent pas comment être parents. Déjà leurs mères ont eu de la difficulté, ils sont laissés à eux-mêmes… On a perdu le sens de nos responsabilités, de prendre en charge ce qui est bon pour nos*

enfants...Où demander de l'aide ?' (0101) Les gens parlent de tristes peines et de souffrances :

> *'Même mon père, quand on se rencontrait dans les premiers temps, on aurait dit des étrangers qui ne se comprenaient pas. Je savais que ce n'est pas parce que mon père ne m'aimait pas, ...il y a trop eu d'espace de temps entre moi et lui.' (0101)*

Les effets de cette domination continuent de dévaster les individus et les communautés et témoignent ni plus ni moins d'une tentative d'assimilation des peuples autochtones. *'Les aînés se sentent menacés de ce qu'ils ont connu, de leur vie traditionnelle, de leurs connaissances, découragés face aux politiques gouvernementales, aux revendications.' (0502)*

Plusieurs finissent par connaître des crises d'identité, ce qui entraîne alors une panoplie de problèmes sociaux. C'est la confusion qui se vit alors. Souvent, l'Autochtone contemporain doit jongler entre deux réalités, il est tiraillé entre traditions et nouveau mode de vie moderne. Un répondant exprime ce tiraillement comme un jeu d'équilibre entre *'... savoir prendre ce qu'on a besoin du Blanc, et se servir encore de ce qu'on a comme Autochtone.'(0101)*

Malgré cette recherche d'équilibre, la préservation de la culture et la modernisation se heurtent. Les répondants éprouvent un vif ressentiment envers ce qu'a subi leur peuple.

- *'On vit entre deux mondes : l'éducation moderne et l'aspect de notre culture, qu'on n'a jamais eu l'occasion de connaître profondément et de pratiquer vraiment. Puis, ça mène à un double défi.'* (0305)
- *'On ne veut pas développer et se moderniser, on n'accepte pas la culture des Blancs. C'est sûr que c'est bon de garder la langue, la culture et tout ce qu'on avait avant. Mais là, au stade qu'on est, on est rendu en 2010, à un moment donné il faut faire de quoi.'* (0402)

Plusieurs interviewés citent la sous-valorisation des connaissances traditionnelles comme un frein à l'avancement de la communauté. De plus, les aînés porteurs de ces connaissances hésitent parfois à partager leurs savoirs : *'... eux aussi, les vieux, quand on leur demande de partager leurs connaissances, ils savent que l'argent existe aujourd'hui et ils veulent se faire payer pour leur temps et leurs connaissances.' (0401)* La préservation de la langue inquiète plusieurs répondants : *'...j'entends mes enfants dire des mots que je n'ai jamais entendus de ma vie, et c'est supposé être du innu. Ils sont en train de chambranler tout ça. Il y a une certaine urgence là-dessus. (0202)* Ce dernier remarque évoque non seulement la perte des connaissances traditionnelles, mais laisse également présager le conflit entre les mondes traditionnel et moderne.

> *'On a beaucoup parlé des connaissances traditionnelles, mais il n'y a rien qui se fait. Ça à l'air facile, des fois, on nous dit qu'on n'a pas besoin d'argent. Mais ce n'est pas tout le monde qui va prendre un traîneau puis aller dans le bois comme dans l'ancien temps. Tu veux amener quelqu'un dans le bois tu vas prendre ton Ski-doo, sinon ça ne marche pas, et ça coûte cher aussi.'* (0101)

Quant aux connaissances et aux apprentissages académiques, les Autochtones subissent encore des injustices et de graves inégalités de la part du gouvernement et des exploitants du territoire. Un répondant décrit une période de grave injustice scolaire pour la jeunesse de cette communauté :

> *'Il y avait 69 Innus au Secondaire, mais juste 1 au régulier, tous les autres en Initiation Au Travail (IAT), à partir de 1965 jusqu'à 1980. C'est une génération et demie de ma communauté qu'on a gaspillé la vie de ces gens là. 87%, en 1979, des Innus (étaient catégorisés) dans l'enfance inadaptée. C'est de l'injustice. En plus de ça, quand j'ai vu que le gouvernement dépensait le double pour l'enfance inadaptée, ils faisaient de l'argent avec eux.' (0101)*

Le quasi absence de bases scolaires pendant une génération et demie a entraîné une importante baisse du niveau des connaissances et du développement de la communauté, ce qui explique les actuelles difficultés de gestion.

> *'Il y a un manque de formation ici. Si tu fais la moyenne de la scolarité de tout le monde, ce n'est pas fort. C'est du monde qui ont appris sur le tas, il n'y a pas personne qui a un Bac en administration ou une Maîtrise en quoi que ce soit. Ça te donne une idée, je ne veux pas parler, mais c'est la réalité.' (0202)*

Ce manque d''éducation a certainement ralenti la prise en charge de cette communauté. *'Les gens n'ont pas toujours le back-ground ou la vision pour développer des futures entreprises de développement durable ou des affaires comme ça.' (0202)* Malheureusement, à présent le niveau d'éducation ne semble pas s'améliorer. *'D'après une récente étude de l'Institut Tshakapesh, le taux de décrochage innu est à 70% à partir de Secondaire 2, c'est très inquiétant.' (0502)* Les jeunes manquent de modèles, d'encouragement et d'encadrement. Le rôle des parents refait certainement surface lorsqu'il est question de l'éducation des enfants. *'Ça prend toute une communauté pour éduquer un enfant chez les Innus, pis c'est vrai. Mais présentement on a beaucoup de problèmes sociaux, pis beaucoup d'autres problèmes aussi.'* (0203)

Non seulement y a t-il eu des abus quand à la qualité et au niveau d'éducation qu'on offrait aux Autochtones, mais la province et les compagnies d'exploitation négligeaient également l'inclusion de la communauté de Matimekush-Lac John. *La communauté a beaucoup souffert à cause du traité de la Baie James. On a été mis de côté point de vue développement.* (0202) De plus, les résidents locaux autochtones, à qualification égale ou même supérieure, n'étaient pas retenus pour les emplois d'importance dans les mines ou les entreprises forestières. Si, par chance, ils étaient retenus, c'était pour

des emplois de journalier, à moindre valeur *'... comme la compagnie Iron Ore a fait dans le temps, nous donner des pelles et des balais.' (0202)* Un autre répondant explique que malgré un diplôme en dessin industriel...

> *'...ils ne m'ont jamais pris pour travailler dans les mines. On nous prenait pour travailler comme concierge ou journalier, et ce jusqu'à la fermeture. , Un an avant la fermeture, on m'a pris, parce que les gens trouvaient du travail ailleurs et s'en allaient. On se servait de moi comme bouche trou. Toutes ces années là, je perdais de l'expérience que j'aurai dû acquérir. Pas juste moi, il y en avait d'autres qui ont suivi des cours comme mécanicien, et ils n'ont jamais été pris. C'est des tristes conséquences pour la communauté.' (0101)*

Les répondants critiquent amplement les programmes d'employabilité autochtone, pour leur inaptitude à développer de vraies compétences et à répondre adéquatement aux besoins réels de la communauté. Présentement, les bénéficiaires de ces programmes sont peu qualifiés pour apporter une contribution de qualité à la communauté.

> *'Pour parler de ce qui fait mal dans la communauté : les projets. ... il faut avoir une stabilité, puis souvent on est appelés, à embaucher des personnes sur des projets. Et quand on parle 'projets', c'est des personnes qui n'ont pas un secondaire 5. Tu comprends ce que je veux dire ? '* (0305)

Ces programmes sont trop souvent utilisés pour engager une main d'œuvre bon marché. *'Pour nous autres, les projets, c'est travailler tant de périodes après ça tu es mis à pied.' (0102)* Il s'agit en quelque sorte d'une extension de l'aide sociale qui crée un cercle vicieux de dépendance (Aide Social-Projet-Chômage). Ces projets sont créateurs de faux espoirs, puisqu'ils sont de courte durée et n'offrent habituellement pas une expérience de travail de qualité ni un bon exemple de travail pour les jeunes.

> '*Ça prend des emplois, mais des emplois qui sont durables, pas des emplois pour permettre aux gens d'aboutir à recevoir des prestations au chômage. Ce n'est pas motivant, ni valorisant. En plus, nos jeunes voient ça. Ça a un impact négatif.'* (0305)

Toujours sous le thème des connaissances, une des responsabilités de la politique locale comprend forcément le rôle de divulguer les d'informations à ses membres. Toutefois, d'après certains répondants, ce partage des informations semble limité.

- *'On n'est pas assez informés. Il y a plein d'affaires qu'on n'est pas au courant, des informations qui pourraient peut-être déboucher sur autre chose, mais il y a juste le Conseil qui est au courant.' (0202)*
- *'Quand il se passe quelque chose sur le territoire traditionnel de Matimekush, je me sens très concerné, puis j'essaie d'informer les gens le plus possible. Présentement, on n'est pas très informés.' (0203)*
- *'Je me sens consulté quand il y a une assemblée générale, mais je n'ai pas vu d'assemblée générale depuis longtemps. Il n'y en a pas, c'est sûr qu'il y a un manque là.' (0201)*

→ **Les 'Connaissances' selon une perspective de gestion - SOUHAITÉE**

Puisque la culture demeure assurément un élément d'importance capitale, le renforcement des connaissances culturelles est souhaitable à plusieurs niveaux, de la fierté autochtone à la reconnaissance du territoire. *'Des fois l'Autochtone n'a rien, pas d'identité. Pour être fier de ce qu'on est, il faut savoir comment nos parents vivaient, comment ça fonctionnait dans ces temps là.' (0101)* Les membres de MLJ reconnaissent l'importance d'approfondir la présence de la culture dans tous les secteurs de la communauté, afin de favoriser leur appropriation. '*…'il faut concilier le plus possible le développement économique et la culture. C'est important d'avancer tout en préservant la culture.'* (0502) Les expertises traditionnelles sont déjà présentes dans cette communauté, il s'agit maintenant de savoir en tirer avantage au nom de la collectivité. Cette expertise profite à la communauté autant à des fins de transmission de connaissances qu'à des fins de gouvernance.

> *'Il n'y a pas seulement que les expertises professionnelles, il y a aussi les expertises traditionnelles et culturelles. Il y a des gens qui aiment ça et seraient bons pour aller dans le bois puis pratiquer la trappe, la chasse, la pêche, les affaires de la langue…pour transmettre ça aux plus jeunes.' (0102)*

Rapport-Gratuit.com

La grande majorité des répondants font référence à l'éducation ou à l'amélioration des connaissances comme étant indispensable à l'avancement communautaire, au renforcement de ses rapports de force et par le fait même de sa dynamique. '*Il faut miser vraiment sur l'éducation, je pense que tout le monde est capable,*' (0305) Ils souhaitent que ce renforcement passe d'abord par les membres, donc l'éducation, la formation et le perfectionnement des gens locaux. Les gens ont hâte '*qu'il y ait plus de monde éduqué dans la communauté, qui vont aux études et qui ne lâchent pas. C'est comme prioritaire.' (*0203) On reconnaît qu'une option viable serait '*...de monter des écoles professionnelles ici. Le monde est plus manuel, il n'y a pas grand monde qui pense aller à l'université. Il n'y a pas assez d'exemples à suivre...' (0306)*

De plus, il y a un fort désir que la communauté de MLJ gère ses propres affaires, c'est-à-dire que ses gestionnaires proviennent de la communauté-même. '*Tous les postes qu'on a à occuper, j'aimerais ça que ça soit tous des Innus de la communauté. J'aimerais ça d'ici 20 ans, si on travaille tous très fort ensemble avec le monde de la communauté, on pourrait y arriver.*' (0203) '*...au lieu de tout le temps chercher quelqu'un de l'extérieur. ... Ça s'apprend, ces affaires là. Il faut donner de la formation aux membres de la communauté qui pourrait être susceptibles de prendre ces postes-là.' (0201)*

Les répondants ont amplement exprimé un besoin et une volonté pour une gestion améliorée qui soit organisée, structurée et planifiée. Ils sont conscients qu'une nouvelle méthode de gestion exige des connaissances et des capacités renforcées. Ils ont beaucoup d'idées à cet effet : 'Ça *prend une structure organisationnelle. Ça serait bien important pour chaque secteur. Améliorer les structures des organismes*

existantes comme l'école, la santé, les services sociaux.' (0201) 'Point de vue formation : pourquoi ne pas engager une firme pour donner de la formation ?' (0202)

> *'L'employabilité et la formation, c'est là qu'on rencontre le plus d'obstacles. On nous dit qu'on n'est pas assez formés, qu'on manque d'expérience. Il faut faire des projets pour aider les jeunes, jeunes adultes, et adultes à acquérir de l'expérience de travail, et monter leurs compétences.' (0102)*

Une emphase particulière doit porter sur l'enseignement parental et la préparation de la relève. Afin d'assurer cela, certains reconnaissent qu'il faut *'...encourager les enfants à plus aimer l'école, et pas juste aller à l'école le matin et retourner le soir, donner aux enfants plus d'activités qui les stimulent pour que ça leur tente de continuer à l'école.' (0401) 'On a besoin de voir son enfant réussir et que les autres aussi le remarquent, des petits modèles pour les autres enfants. Un programme d'appréciation sera bien.' (0301) Il y a résolument de l'espoir pour un avenir plus fructueux et un désir '...d'aider les gens à prendre leurs responsabilités parentales, leur donner un petit coup de main. Présentement il n'y a rien pour eux autres.' (0101)*

Les discussions concernant les connaissances ramènent toujours au sujet d'accès à l'information et à un besoin de communications davantage ouvertes et inclusives, '*Parce que souvent quand tu informes, oui ça fait réagir des personnes, mais au moins tu les informes, ils ne pourront pas dire dans six mois qu'ils n'étaient pas au courant.'* (0305) Bien que la radio communautaire soit une source fiable et appréciée, la régularité et la structure de programmation manquent. La suggestion la plus répétée est d'avoir *'...des informations par journal, ou écrites sur babillard...pour que la population puisse être informée de ce qui se passe dans la communauté.' (0102)* D'autres moyens souhaités comprennent des feuillets d'urgence, des assemblées communautaires formelles et des consultations publiques. Une meilleure divulgation

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

des informations hausserait sans doute la participation des membres et contribuerait à améliorer la dynamique communautaire.

Il y a un réel désir pour une meilleure planification des projets d'employabilité, à l'avantage des membres. Parmi les besoins les plus criants de la communauté *'C'est surtout l'habitation et l'employabilité, avoir du travail le plus longtemps possible, pas juste des projets. Aussi, de la formation pour les décrocheurs, pour aller chercher de la formation plus haute, un diplôme professionnel, cégep, université.' (0102)*

> *'Dans le travail il faut être plus productif. Si tu sais comment t'y prendre pour le travail que tu as à faire, tu vas être plus productif. Je pense que ça va valoriser les gens. C'est ces choses là que ça prend dans la communauté. Il devra y avoir beaucoup de formation des employés.' (0101)*

→ **Les BESOINS en termes de 'CONNAISSANCES'**

La principale préoccupation de la communauté semble être sa relève. L'amélioration du niveau des connaissances et du niveau de l'éducation demeure sans doute le besoin le plus pressant à combler. Il y a des besoins de formation et développement des compétences dans tous les secteurs d'activités (du domaine de la gestion à celui de la culture). Les actions à cet effet peuvent se réaliser sous plusieurs formes :

- Renforcement des compétences parentales via divers programmes existants ainsi qu'une intégration des parents à la vie scolaire,
- Cours d'éducation aux adultes à Matimekush-Lac John (pour compléter le D.E.S.),
- Programme d'encouragement des jeunes des niveaux primaire et secondaire via divers mesures tel que des témoignages de gens locaux ou d'ailleurs qui ont réussit ainsi que des jeunes modèles Autochtones, des échanges-étudiants, des activités parascolaires, etc.,
- Programme annuel de transmission des connaissances traditionnelles, qui inclurait une intégration à la vie étudiante, un calendrier d'activités communautaires, des ateliers de démonstration et de pratique ouverts au public,
- Renforcement de la langue innue à l'école communautaire,

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- Partenariats avec des écoles d'éducation professionnelle, pour développer des possibilités pour les membres de Matimekush-Lac John et/ou un centre de formation sur place, surtout avec l'ouverture des mines,
- Ateliers de perfectionnement pour les employés dans des domaines tels que l'informatique, la gestion des ressources humaines, le cycle budgétaire, etc.,

Malgré cette volonté d'amélioration des connaissances via l'éducation et la formation, la planification de ces activités devra tenir compte d'importants obstacles à leur réalisation, comme le manque de ressources humaines, financières et culturelles. Cela justifie d'autant plus de revoir la gestion selon une approche améliorée, c'est-à-dire structurée et planifiée. L'organisation de la gestion à Matimekush-Lac John exige certains éléments de base, dont :

- Une structure organisationnelle définie, ainsi que des liens d'autorité et des lignes directrices supportés par un organigramme,
- Des descriptions de tâches et de responsabilités pour tous les postes existants,
- Des échelles salariales définies,
- Des politiques et procédures administratives de base (ressources humaines, gestion financière, gestion de l'habitation, politiques à l'éducation).

Une fois ces éléments de base établis, la communauté sera mieux placée pour envisager de plus grands exploits organisationnels tels que l'établissement d'une vision d'avenir et une planification stratégique pour chaque secteur.

La communauté gagnerait également à faire une analyse de ses ressources humaines. Ce type d'analyse permettrait d'établir un portrait de la situation actuelle qui inclurait :

- les statistiques en éducation pour MLJ,
- le niveau de scolarité actuel de ses membres,
- leurs domaines d'expertise,
- les domaines d'intérêts d'étude ou d'apprentissage,
- les besoins en ressources humaines immédiats et futurs de la communauté,

Ces données serviront également comme outil de planification pour une meilleure livraison des programmes d'employabilité locaux, afin de répondre aux besoins réels des individus et de la communauté.

En termes de communication, plusieurs idées faciles à implanter ont été suggérées : un programme d'information à la radio communautaire qui impliquerait le leadership politique, un journal mensuel ou bimensuel, un babillard communautaire centralisé, des assemblées communautaires régulières et des consultations publiques afin d'inclure l'avis des membres dans les décisions importantes. La communication demeure essentielle au partage des connaissances et des informations, ainsi qu'à l'inclusion des membres. Il vaudra mieux assurer sa constance.

En réponse à la problématique de départ, on peut soutenir que le concept des connaissances joue un rôle prédominant au sein de la gestion et de l'autodétermination des communautés autochtones. En termes de gestion, un facteur essentiel au processus de planification demeure le savoir-faire et, par conséquent, la maîtrise des connaissances. L'accroissement de l'éducation, de la formation et des qualifications de la coalition interne renforce et soutient l'avancement de l'organisation. De plus, pour une communauté en quête d'autodétermination, une bonification de ses connaissances devient fondamentale à sa réalisation. Bien que ce ne soit pas le seul facteur déterminant, on peut conclure que le développement des connaissances est essentiel à l'autodétermination d'une communauté. Cette dernière devra nécessairement prioriser le développement et l'affermissement de l'éducation de ses membres, du savoir-faire de sa gestion et de l'intérêt de son leadership.

4.2.2 Relations de pouvoir

La fameuse *Loi sur les Indiens* s'insère dans tous les aspects de la vie sur réserve. En appliquant cette loi, le gouvernement exerce le plus grand des pouvoirs sur les

peuples autochtones. Ces peuples connaissent-ils, quant à eux, une forme de pouvoir quelconque ? Voyons comment cela affecte leur style et leur capacité de gouvernance.

→ **Les 'Relations de Pouvoir' selon une perspective de gestion – ACTUELLE**

Les répondants ont exprimé qu'ils se sentent restreints (à la réserve) et surveillés à cause de cette loi. *'On est comme surveillés, tu comprends. C'est à cause qu'on est dans une réserve qu'on est traités comme ça, qu'on a un numéro de bande, on fait partie de la Loi sur les Indiens.' (0201)* Ces restrictions contribuent au sentiment de vulnérabilité que connaissent les gens. Ils avouent que cette loi les empêche même de chasser à l'endroit qu'ils souhaitent et de la manière qui leur plaît. *'...la définition de la Loi sur les Indiens, c'est une loi d'assimilation, de paternalisme, qui ne nous amènera jamais à être autonomes et responsables de nous d'abord et de ce qui va avec - notre cher territoire.' (0502)* Les gens ont carrément l'impression que leur nourriture est retenue à cause de la *Loi sur les Indiens* et de la gestion du territoire par le gouvernement provincial. La chasse *'... c'est notre moyen de survie ici, c'est notre nourriture. On n'a pas le droit de chasser, donc on a plus le droit de manger... On ne peut pas faire nos choses de nous-mêmes.'(0201)*

Bien entendu, cette usurpation du territoire relève essentiellement d'objectifs économiques, en raison de la richesse des ressources naturelles qui s'y trouvent. Des objectifs qui laissent trop souvent d'énormes empreintes environnementales sur le territoire traditionnel innu et sur les activités culturelles de ce peuple :

> *'La question économique, c'est ça le vrai pouvoir. C'est vrai pour nous (leadership), pour le peuple, pour les gouvernements qui dirigent l'exploitation des richesses. C'est pyramidal, c'est ce qui mène le*

> *monde. Le prix qu'on a à payer c'est de détruire la question environnementale, puis souvent c'est l'économie qui emporte.' (0502)*

De grandes compagnies sont venues exploiter et dévaliser les richesses naturelles des territoires traditionnels, lieux de pratique des activités de subsistance (chasse, trappe et pêche), sans tenir compte ni des résidents locaux, ni instaurer de partenariats avec eux. Cela a pour conséquence que les projets d'exploitation minière d'envergure ne sont pas accueillis unanimement. La réouverture des mines est vue négativement par certains, puisque '*ça démolit tout l'environnement entourant les Innus d'ici ou même les habitants d'ici.'* (0306)

> *'...la base d'un gouvernement, c'est le territoire. C'est toujours territorial. Là où les richesses sont, en vue d'exploiter ces choses-là. Les plus influents sont les gens qui ont les moyens de convaincre les gouvernements à aller de l'avant, c'est-à-dire les grosses compagnies' (0502)*

Même si elle date de 1980, la fermeture dévastatrice de la ville de Schefferville, causée par l'interruption des opérations de la mine *Iron Ore*, est loin d'être oubliée. Les plaies sociales et économiques laissées sur Matimekush-Lac John ont du mal à cicatriser. Un membre se souvient '*... que la mine a tout démoli Schefferville, elle a laissé des trous. C'est comme brisé en dedans de nous, parce qu'il n'y a plus rien pour nous, sauf l'aréna, qui a besoin de rénovations. Les jeunes aiment jouer là.'* (0503) Un autre s'inquiète des effets sur la santé des résidents :

> *'Nous on a vu la fermeture des mines, et ce que ça fait à la communauté, les traces que ça laissé, les trous de mine qui ne seront jamais recouverts, point de vue écologique on ne sait pas ce qui nous attend demain avec ces trous d'eau. Il n'y a jamais eu de recherche fait sur les impacts sur la santé des mines, la poussière de mine, etc. Je trouve ça drôle qu'on ait un si haut taux de cancer dans la communauté, c'est peut-être dû à ça. On ne sait pas. Ces trous d'eau sont tous en hauteur relativement à la communauté et il n'y a personne qui se penche là-dessus.' (0202)*

Les décisions gouvernementales influencent beaucoup le sort de Matimekush-Lac John. Celles-ci ne sont pas toujours en sa faveur : les provisions budgétaires minimes affectées à la communauté ne correspondent pas aux réalités du coût de la vie dans le nord. Les gens ont l'impression que le sous-financement contribue au maintien d'une forme de contrôle, *'... que les gouvernements nous ont toujours tenus dans une espèce de prison, qu'on peut appeler des 'réserves', avec des financements bien en-dessous de ce qu'on aurait besoin pour fonctionner comme il le faut.' (0501)*

Les répondants parlent de comportements de contrôle, d'influence, de manipulation et d'harcèlement politique pour désigner le pouvoir gouvernemental. Un pouvoir qui maintien les communautés autochtones dans un cercle vicieux de dépendance.

> *'C'est peut-être de la manipulation politique de la part des gouvernements. Ils manipulent nos chefs, c'est comme ça que je vois ça. Oui, ils se font manipuler et harceler aussi. Harcèlement quand on parle de budget, le gouvernement fait des coupures quand il n'a pas ce qu'il veut.' (0201)*

Malgré un contrôle imposé, on a déjà vu que la culture et l'attachement au territoire jouent un rôle prédominant dans la communauté de Matimekush-Lac John. La culture se manifeste donc comme une force instinctive, un pouvoir. Elle *'...est bien plus préservée qu'ailleurs dans d'autres communautés. Ça chasse beaucoup ici, même les très jeunes chassent beaucoup comparativement à d'autres communautés.'* (0203) La culture, et par conséquent le territoire sont l'essence-même de ce qui tisse cette communauté et lui inspire la volonté de défendre ses intérêts. Le statut non-cédé du territoire traditionnel est aussi un pouvoir reconnu par les membres de MLJ, qui confirment que *'Notre plus grande force c'est qu'on n'a jamais rien signé, entente économique, territoriale [...] ces financements-là sont une autre stratégie des gouvernements pour garder le contrôle des communautés.* (0501)

Plusieurs répondants font peu confiance au système des Conseils de Bande, créé par la *Loi sur les Indiens* de 1876. Le participant 0202 commente que *'...depuis le début, ce système n'a rien fait de bon, cette loi donne au Ministère un certain contrôle sur les Autochtones, les traitant comme des enfants à qui il dicte le comportement.'* À cause de cette loi, les communautés n'exercent aucun pouvoir réel sur leurs relations avec les gouvernements. Ce sont des relations unilatérales de contrôle et de manipulation, plutôt que de partenariat et de collaboration. Ce témoignage d'un aîné dessine le portrait de la réalité que vivent plusieurs communautés autochtones :

> *'On est venus dépendants de l'État, et une fois que tu es dépendant, l'État fait ce qu'il veut parce qu'il a le financement, le contrôle (faire ci, faire ça). On n'a pas le contrôle de faire ce qu'on veut, ce ne sont pas nos besoins, ce sont les besoins du gouvernement, pour mieux nous mettre dans cette vulnérabilité et nous contrôler. On a perdu le sens de nos responsabilités, de prendre en charge de ce qui est bon pour nos enfants.'* (0101)

Un répondant nous ramène à la logique du système qui voudrait que *'les gens de la communauté soient le vrai patron, pas le Conseil.' (0102),* pourtant la réalité est que les autorités politiques et administratives dans la majorité des communautés autochtones *'...n'ont pas vraiment de marge de manœuvre, et nous autres encore moins.' (0202)*

Dans des cas de redressement imposé (co-gestion ou tutelle), tel que celui de MLJ, les gestionnaires envoyés par le Ministère ont souvent plus de pouvoir que les élus. Les paroles d'un répondant confirment que '*Le co-gestionnaire est là, puis ça finit là. Dans certaines affaires, il a 20 fois plus de pouvoir que le Chef.' (0202) 'Les membres du Conseil ne sont pas beaucoup au courant de la situation financière. Ils font confiance au co-gestionnaire. Ils ne veulent pas les détails, seulement que les grandes lignes.'*

(0502) Un autre explique sa compréhension de la structure hiérarchique de la gouvernance communautaire : *'les premiers ici, le Conseil, le co-gestionnaire. Ça c'est la tête hein ?, le co-gestionnaire. …pour prendre des décisions ils (Chef et Conseillers) doivent passer par le DG, parce que c'est surtout lui qui sait c'est quoi les chiffres ici.' (0204)*

Il semble que les actions des autorités sont d'ordre plutôt administratif (gestion de programmes, gestion de la dette, etc.). '*Quelqu'un qui rentre au Conseil…est juste là autrement dit pour éteindre des petits feux qui sont causés par le système, des budgets qui ne sont pas là, tu es là pour appuyer le directeur qui n'arrête pas de couper et pour répondre à la communauté qui souffre de ça.'* (0202) Malgré eux, les élus, souvent mal armés, deviennent les premiers répondants de leur communauté en souffrance et, par le fait même, consacrent insuffisamment de temps au développement soutenu.

En termes de pouvoir, celui du leadership politique local est souvent associée avec un style qui s'apparente à du favoritisme. Il y a un sentiment que si '*…tu veux faire de quoi, surtout au point de vue du développement économique, mais tu n'es pas dans la bonne gang, ça ne passera pas,… ça revient tout le temps au favoritisme.' (0202)* On parle alors d'un phénomène d'abus de traitement préférentiel envers la famille et les amis. '*C'est juste du monde qui a été mis là par des familles pour pouvoir faire profiter la famille. C'est de même que ça marche et que ça a toujours marché. Le monde sont élu, c'est comme un jeu.' (0202)*

Rapport-Gratuit.com

Malgré tout, les gens sont sensibles au rôle du politicien, qui paraît non seulement mal compris, mais aussi difficile à rendre. Les politiciens eux ne se montrent pas toujours rassurants, par crainte d'être jugés. 'Je pense que tout le monde est conscient qu'il y a un problème, mais [...] qu'il y a justement une peur d'affronter ses problèmes, c'est ça la grosse lacune.' (0501)

Même si plusieurs membres reconnaissent que la situation communautaire pourra être grandement améliorée, ils n'exercent pas nécessairement leur pouvoir de parole. Ils acceptent ce qui leur est dit et donné, et, par le fait même, limitent leur développement personnel ainsi que celui de la communauté. Plusieurs raisons peuvent contribuer à cette attitude, telles que la peur, la paresse, mais surtout l'ignorance par manque d'information et de savoir-faire.

> *'Il y a beaucoup d'entraide, le respect, puis quand ...il y a des fois que la communauté veut s'impliquer, si on savait comment, il y a beaucoup de potentiel, c'est une très grande force qui reste à exploiter. Les gens veulent s'en sortir, c'est une très grande force, mais il faut savoir comment ramener ces gens-là. ' (0101)*

→ **Les 'Relations de Pouvoir' selon une perspective de gestion – SOUHAITÉE**

Il semble qu'avec un discours politique plus équitable envers les Innus, l'environnement ainsi que l'économie, cela contribuerait sans doute à un meilleur équilibre des relations de pouvoir. Ce qui aurait probablement comme conséquence davantage de partenariats sur le territoire et de projets en ressources naturelles. *'C'est sûr que comme on a toujours dit on ne s'oppose pas à du développement économique, tout le monde en veut, [...] à quelque part si tu veux t'autogérer il faut que tu aies des revenus et que tu sois capable de les gérer.' (0501)* On comprend forcément qu'il faut sortir de cette roue infernale de contrôle et de dépendance. On reconnaît aussi qu'une

telle détermination ne se réalise que grâce à des actions planifiées qui exigent de l'engagement communautaire. Donc, des actions concertées qui doivent résolument inclure les membres de la communauté. *'C'est les gens le patron, pas le Conseil'* (0102). '*Chaque individu doit être partie prenante dans les dossiers. Ils en font partie et ont un rôle avec les leaders politiques.' (0305)*

> *'Une bonne gestion va toujours partir de la communauté, si la communauté embarque dans quoi que ce soit en collaboration avec son Conseil, a avoir une seule et unique vision, je pense que même si on n'a pas toutes les ressources il y a toujours quand même quelque chose à faire. Pour le renforcer cela, il serait bon d'avoir une plus grande participation de la communauté.' (0501)*

Même si le rôle des membres est considéré comme essentiel, le rôle du Chef est perçu comme prédominant. Le Chef assume le rôle d'un leader qui va mener les orientations choisies par la communauté. 'Il faut être *à l'écoute de ces gens-là et de ce que le peuple dit, c'est ça exercer ton leadership.*' (0502) Les élus doivent aussi servir d'exemples et de modèles à la communauté. Bien que le leadership passe d'abord par l'écoute, mais il doit aussi avoir des capacités de rassembleur. '*Le plus grand rôle c'est d'être capable de rassembler toute la communauté et suite à certaines préoccupations, d'être capable de trouver des solutions, d'être capable d'avoir une approche, un objectif commun.*' (0501)

Le territoire traditionnel de Matimekush-Lac John représente effectivement une force majeure pour cette communauté : il s'agit de son pouvoir ultime. La communauté est caractérisée par une *'...pauvreté sociale et économique, mais [elle est] riche en territoire, faune et culture. Très riche. Ça c'est le traditionnel versus la finance...' (0502)* Un autre répondant explique sa perception d'un autre point de vue : *'...quand il y a un discours avec des Ministres sur des projets de développement des territoires, ils parlent tout le temps du territoire québécois, pourtant c'est le territoire Innu. Je vois ça*

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

comme un pouvoir…' (0308) Le plus sincère désir de cette communauté semble être la reconnaissance formelle de ce pouvoir, des gouvernements et de ceux qui l'utilisent.

> *'Le chapitre le plus important,… c'est la formule de reconnaissance du titre, sa définition, la certitude juridique. Ça va amener le vrai pouvoir, qui va avec l'autorité de tes décisions. Donc, la reconnaissance. Ça c'est un vrai pouvoir, à mon avis, par un traité.'* (0502)

La situation de pouvoir idéale demeure évidemment de marier une gestion saine à un territoire reconnu et respecté. Un répondant explique comment améliorer la gestion - '*C'est de comprendre et réaliser qu'il y a quelque chose qui ne marche pas. Et par la suite, c'est de trouver les outils qui vont t'aider, dans ta démarche, à pouvoir régler ce problème-là.'* (0501) Un processus de gestion planifié et incluant une vision et une implication communautaire favoriserait des opportunités de développement, voire des ententes de partenariats. *'Il faudrait s'asseoir avec les compagnies minières et essayer d'entreprendre un dialogue pour éventuellement être partenaire là-dedans.' (0202)*

Le souhait est essentiellement de renverser la tendance d'une gestion de dépendance et de contrôle en s'assurant de *'Ne pas retourner au cercle vicieux de dire oui à toute demande. Mais plutôt mettre une emphase sur le développement économique pour créer des emplois.' (0502)*

⟶ Les BESOINS en termes de 'RELATIONS DE POUVOIR'

À la rencontre de difficultés, on doit faire appel à nos forces et, MLJ aurait tout intérêt à miser sur sa force, c'est-à-dire sa culture, afin de surmonter ses difficultés et développer son futur. Elle devra chercher à intégrer des éléments de sa culture dans tous les aspects de sa gouvernance, de sa gestion administrative à ses relations de

pouvoir. Cela aura pour effets d'affermir son identité auprès des divers intervenants et d'encourager une appropriation du processus par la coalition interne.

Une communauté autochtone désireuse d'autodétermination devra voir au renouvellement de ses relations de pouvoir en passant par l'implication certaine de ses membres. À leur tour, les membres doivent repenser leur niveau d'engagement. Un facteur essentiel et avantageux d'un processus de planification est de ramener le pouvoir communautaire entre les mains des membres. Afin d'assumer leur pouvoir, c'est aux membres que revient la responsabilité d'orienter le développement communautaire. Dans l'espoir de connaître l'indépendance via une autonomie gouvernementale, ce pouvoir devra se diriger vers le collectivisme, c'est-à-dire s'exercer par et dans l'intérêt de la collectivité. Si le pouvoir ultime d'une communauté autochtone passe par un traité moderne territorial, cela demande par conséquent une planification extrêmement structurée. Or cet ultime pouvoir devra s'acquérir via une planification globale de la gouvernance. Une gestion par planification communautaire globale propose davantage de structure dans l'organisation de son futur. Elle permet à la communauté d'être mieux préparée et outillée pour affirmer son autorité, c'est-à-dire son pouvoir politique et les relations qui en découlent. La communauté devra donc adopter une approche plus structurée de sa gestion. La consolidation de ses relations de pouvoir avantage donc le positionnement stratégique d'une communauté, du point de vue de sa gouvernance et de son autonomie. Il est donc juste de confirmer qu'une gestion par planification contribue directement à l'autodétermination d'une communauté par le fait qu'elle favorise un renforcement des pouvoirs.

4.2.3 Dynamique autochtone

La dynamique de la vie autochtone, autrefois basée sur la culture traditionnelle, se résume aujourd'hui à la domination gouvernementale. Supportée par la *Loi sur les Indiens*, celle-ci édicte formellement le déroulement et la dynamique de la vie sur réserve. Graduellement, la domination et la suppression de la culture autochtone ont créé une dynamique de confusion des priorités, voire même de dévalorisation.

→ **La 'Dynamique autochtone' selon une perspective de gestion – ACTUELLE**

La dynamique des communautés autochtone est prescrite par la loi ; qu'il s'agisse du territoire désigné, de l'espace habitable, de la non-propriété des terres, de la définition des services et des programmes (santé, éducation, habitation, etc.) ou encore de l'enveloppe budgétaire. Cela laisse peu de place à une expression et un développement distincts - une dynamique libre. On parle plutôt d'une dynamique de dépendance.

Cette réalité contribue clairement à la dévalorisation du peuple. '*Nous mettre dans les réserves, les pensionnats, avoir toutes les choses gratuites, il n'y a rien de valorisant dans ça.' (*0101)

> *'Dans le temps des prises en charge (des programmes), on nous disait qu'on n'était pas capable de nous administrer. Je me disais que oui on était capable. Mais, quand on regarde plus tard, ce que les gouvernements nous disaient, on réalise qu'ils réussissaient à nous faire croire ce qu'ils disaient. Ils réussissent à convaincre les Autochtones à se voir négativement.' (0101)*

De plus, cette dynamique désoriente leur sens des responsabilités et sème des habitudes malsaines et de sérieux problèmes sociaux.

> *'Ce que je trouve dommage, c'est que…des jeunes que je côtoie aujourd'hui au jour le jour, ils ont tellement de potentiel dans des*

> *domaines comme l'art, les sports, et tout ce que tu veux. Mais, souvent leurs rêves sont brisés, à cause de problèmes sociaux dans la communauté.' (0501)*

Ici, les gens dépendent presqu'entièrement du Conseil de Bande : pour leur gagne-pain (revenu d'emploi ou d'assistance sociale), leur logement, leur éducation, leurs soins de santé, et même pour leur enterrement. Dès lors, la vulnérabilité du peuple s'installe.

> *'Présentement, la communauté est trop dépendante de la direction du Conseil, plutôt que l'inverse. Les gens devraient avoir davantage de place dans les décisions qui les affectent, ils auraient beaucoup à apporter par leurs commentaires et leurs idées.' (0303)*

Un membre exprime son mécontentement en disant : 'Ma *communauté est beaucoup influençable et le gouvernement se sert de cette vulnérabilité. '* (0101) Le système a créé d'énormes habitudes de dépendance, de déresponsabilisation et d'attentes. Les gens s'attendent à ce que leurs besoins soient remplis, sans nécessairement y mettre d'effort. C'est devenu la norme. Un répondant remarque que ce qui fait fonctionner le monde, c'est l'argent, les gens ne veulent plus travailler comme bénévole. Ils profitent de ce que le système a semé.

> *'Si un vieux bonhomme et sa femme sont demandés d'amener des jeunes dans le bois pour leur enseigner la vie traditionnelle comme leurs parents leur ont enseigné, le vieux bonhomme et sa femme n'iront pas dans le bois, sans toucher de l'argent.' (0102)*

Or, cette dynamique ajoute également à la confusion et au désordre des priorités que peuvent vivre les gens. *'...c'est rare, les gens qui veulent des jobs à haut niveau de responsabilité dans leur propre communauté, la pression est trop forte.' (0502) '...il y a tellement de politique et de favoritisme que c'est décourageant, des fois.' (0202)* Plutôt que d'avoir des réflexes communautaires comme jadis, les gens deviennent progressivement centrés sur leur propre vie et leurs propres besoins. Ce style de vie

contribue à encourager un phénomène d'individualisme et de solitude, souvent mal accepté. On remarque que *'...le monde s'enferme dans leur maison, puis il faut briser l'isolement, il faut qu'ils sortent de leur maison, il faut qu'on aille dehors.' (0201)* Plusieurs le mentionnent avec désarroi, surtout au sujet des personnes âgées. Un répondant affirme qu'il aimerait *'...qu'il y ait des activités pour les personnes âgées, elles vivent beaucoup de solitude. Ma mère est une personne âgée... Elle joue au poker le soir, parce qu'elle s'ennuie. Elles ne savent pas quoi faire.' (0203)*

Malgré ce désordre des priorités et la tendance vers l'individualisme, il y a une flagrante contradiction avec une autre dynamique indéniable régnant dans la communauté de Matimekush-Lac John : l'entraide et la compassion pour son prochain.

> *'Quand quelqu'un est mal pris, c'est très fort, l'entraide, mais c'est très fort le 'mémérage' aussi. C'est très contradictoire, je ne comprends pas pourquoi c'est comme ça. Il y a beaucoup de jalousie aussi. Quelqu'un qui est bien, on essaie de le détruire.'* (0203)

'Il y a de l'entraide, de la générosité, quand il y a du monde en besoin, et surtout lors de mortalité.' (0202) Les répondants ont presque majoritairement cité que *'l'entraide c'est très fort, plus fort que d'autres communautés .... Les gens sont généreux, l'entraide est très bonne. Quand quelqu'un est mal pris, c'est très fort.' (0203)* Un autre répondant explique cette caractéristique comportementale à partir des enseignements traditionnels :

> *'Parce c'est le collectif, ça vient de l'enseignement de nos ancêtres, le partage, les grandes familles, la nourriture. C'est pour ça qu'on ne peut pas être insensible à nos voisins. Et c'est dangereux de perdre ces valeurs là, on va devenir de plus en plus individualiste.' (0502)*

Bien que l'envergure de la dynamique autochtone demeure affectée par des forces extérieures, il y a aussi présence d'une dynamique de niveau local, que l'on décrit

souvent comme un 'mode de survie'. La dépendance au système alimente un climat de survie, qui génère des sentiments de méfiance au sein de ce peuple.

> *'Je pense qu'on survit. Tout le monde veut s'en sortir, de l'état où on est, de la dépendance. On essaie, mais on ne sait pas trop comment s'y prendre. Des fois on a besoin de dirigeants, peut-être qu'on manque de gens qualifiés pour faire une planification, des projets.'* (0101)

La dynamique locale devient alors un exercice de rapports de force entre les membres, le leadership élu et le gouvernement. Certains participants parlent – parfois, de manière implicite – de cas de favoritisme, de rivalité et d'ingérence politique dans une gestion déjà inadéquate. Ces éléments contribuent à créer une situation encore plus difficile pour la communauté.

Les aînés sont très respectés et détiennent toujours une influence importante à l'égard des affaires communautaires. Ils sont source d'inspiration et de conseils.

> *'Il y a beaucoup d'aînés qui dirigent des jeunes pour ne pas perdre leurs coutumes ou leur culture, leur langue. On est chanceux, les gens ou les jeunes vont vers les vieux, les aînés. … Il y a beaucoup de fierté en tant qu'Innu, pour préserver notre culture, notre langue ainsi que nos droits de chasse sur le territoire.'* (0308)

Cela inspire une autre dynamique très présente au sein de MLJ : le support communautaire pour la défense des territoires traditionnels et des droits ancestraux (chasse, pêche, etc.).

> *'L'Alliance Stratégique Innu va bien, il y a une pyramide de priorités : Territoire, Économie, Social. Les relations sont bonnes sur ce plan, mais l'unité, la solidarité est très fragile parce que, malheureusement, l'enjeu qui joue beaucoup entre les communautés est le chevauchement territorial.' (0502)*

La question territoriale a énormément d'influence sur l'ensemble des aspects de la communauté, de ses relations, à sa dynamique, jusqu'à son développement futur. Elle est nettement le pivot d'une saine gouvernance. '*Avec le développement qui s'en vient*

avec les mines, on ne peut pas se permettre de manquer le bateau, point de vue redevances et tout, ça se fait quand même en arrière de chez nous.' (0202)

La situation géographique de Matimekush-Lac John est une autre réalité qui affecte sa dynamique, à la fois de façon négative et positive. 'Il *n'y a pas de route qui sort à l'extérieur, juste le train qui descend 2 fois (par semaine) et l'avion qui est dispendieux. Si tu n'as pas de moyen de transport local, tu ne vas pas loin. J'appelle ça 'la bulle'.'* (0306) L'emplacement nordique de la communauté, loin des grands centres, rend la vie difficile et le coût de la vie élevé. *'Le coût de la vie n'est pas adapté aux salaires offerts et il y a peu d'emplois stables et permanents (environ 5% seulement)' (0306).*

> *'...c'est difficile de vivre ici, ton épicerie coûte cher, c'est décevant. Tout le monde n'arrive pas. Je peux faire une épicerie de $300 à 400, et il y a juste 4-5 sacs, ça dure 5 jours. On dirait qu'on travaille juste pour nourrir nos enfants. As-tu remarqué le coût de la vie ? Papier de toilette $12 pour 4 rouleaux, du beurre $7, du lait $ 10. Imagine une personne sur le Bien-être social avec plusieurs enfants, ça doit faire pitié.' (0301)*

De plus, la communauté souffre d'un manque de services gouvernementaux et de services professionnels aux élèves, en raison du phénomène d'isolement. Mais d'un autre côté, l'isolement peut aussi être vu comme un facteur important dans la préservation de la culture. Il peut également expliquer le fait que la langue traditionnelle est toujours d'usage dans la communauté.

→ La 'Dynamique autochtone' selon une perspective de gestion – SOUHAITÉE

Malgré une dynamique plutôt sombre, les gens ne sont pas insensibles à leur réalité de gouvernance et reconnaissent qu'il faut envisager la culture innue sous toutes ses facettes et continuer de croire en la jeunesse.

> *'Il faut inclure la culture dans nos organismes, à l'école ou dans d'autres projets tels que des structures, comme un centre de thérapie ou un foyer pour les jeunes. Parce qu'ici, il n'y a pas de foyer pour les jeunes et il y a beaucoup de jeunes qui sont placés à l'extérieur.' (0201)*

Les répondants reconnaissent qu'un mouvement doit se produire et ils persévèrent en ce sens. Un aîné estime que '*le gouvernement attaque parfois ce qu'il y a de plus fondamental à l'être humain, ses valeurs, pour mieux le contrôler.'* Il termine en ajoutant '*qu'il faut toutefois être maître de son destin!' (0101)*

Les jeunes aussi observent ce qui se passe dans la communauté, un jeune répondant estime, quant à lui, que sa génération a intérêt à s'éveiller aux réalités de gouvernance afin de prendre position : '*…on dirait que les jeunes se prennent un peu plus en main. Surtout à cause des mines qui s'en viennent, point de vue formation, ils cherchent un peu plus. C'est sûr qu'il y a des jeunes qui sont tannés de dépendre du Conseil.' (0202)*

> *'…les décideurs de plus tard c'est nous autres, et on a droit de dire quelque chose. On est là pour analyser…on regarde les 2 côtés, on s'en parle des fois. On dit nos opinions, on jase de tout et de rien, sans qu'on le sache on analyse et on voit où on s'en va. Il y a des pour et des contre.'* (0402)

En parlant de la gestion, un leader exprime son point de vue comme étant celui '*…de respecter les décisions administratives… les appuyer et éviter le plus possible de faire de l'ingérence et d'essayer de plaire à tout le monde.' (0502)*

Désormais, une gestion améliorée passe non seulement par une amélioration des connaissances (via l'éducation et la formation) et une affirmation de pouvoir, mais également par un changement de la dynamique de la communauté. Ainsi, les termes « potentiel » et « espoir » sont très présents dans les réponses des interviewés. '*…je vois quand même qu'il y a de l'espoir. Il y a beaucoup de potentiel. Je ne sais pas ce*

Rapport-Gratuit.com

que ça va prendre pour changer les choses mais j'ai de l'espoir.' (0101) *'J'entretiens mon espoir (même si) ce n'est pas tout le temps évident.'* (0202) Il faut poursuivre le développement par une prise en charge absolue du bien-être communautaire. *'...ça prend plus d'activités culturelles organisées. Comme ça, il y aurait plus de contact au lieu de moins de confiance (entre les gens et de soi).' (0401)* Cette prise en charge demande non-seulement des occasions de regroupement et de mobilisation, mais aussi un changement de mentalité, d'approche de la gouvernance.

> *'On s'est dit qu'eux (les Affaires Indiennes) s'occupaient de nous, mais là il faut réapprendre comment s'occuper de nous-mêmes. [...] comment arrêter de vivre au jour le jour, de voir un peu plus loin dans notre futur, parce qu'on se rend compte que ce à quoi on a été habitués ne nous amène nulle part, ce n'est pas sain pour notre développement. Changer la mentalité, n'est pas facile à faire.' (0501)*

Les infrastructures communautaires représentent un autre élément influant sur la dynamique. Il a été mentionné à maintes reprises que la construction/rénovation de certaines infrastructures est essentielle au sain développement de la communauté. En termes d'opportunités à développer, on mentionne *'...la salle communautaire, l'aréna, des infrastructures de loisirs, des maisons, une maison de retraite pour les aînés.' (0102)* Les gens comptent beaucoup sur des installations communes, comme lieu de rassemblement et pour revigorer la dynamique communautaire. L'aréna semble représenter un élément clé dans le tissu communautaire. Elle joue un rôle rassembleur et bâtisseur de la dynamique communautaire. Un répondant explique de façon assez claire sa version de ce qu'il y aurait à faire à MLJ *'...des logements et d'autres structures, un cinéma, un foyer, un centre de thérapie traditionnel et un centre culturel. Une diminution des problèmes sociaux, et une meilleure gestion financière.'(0201).* Plusieurs répondants estiment que plutôt que d'envoyer les jeunes

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

et moins jeunes, en placement à Sept-Îles ou ailleurs, ces services seraient beaucoup plus profitables dans la communauté-même, avec les infrastructures nécessaires :

> *'Ils pourraient mettre une maison pour les aînés, et un genre de foyer pour les jeunes... Ils auraient pu faire un petit foyer ici, avec des intervenants là-dedans, des rencontres enfant-parents. Nos jeunes sont affectés. Nos aînés … ils auraient besoin de ça.' (0301)*

De plus, les répondants souhaitent qu'une amélioration des connaissances et des dynamiques communautaires entraînent la responsabilisation à trois niveaux : (1) des gens de la communauté (arrêter de « chialer », ne pas avoir peur de dire ce qu'ils pensent), (2) des employés (être au poste, assumer leur tâches, s'affirmer, et être des modèles) et (3) des élus (être équitable, exercer la transparence et la reddition de comptes).

> *(1)'…il faudrait que le Conseil responsabilise sa communauté. Il faudrait que les gens soient plus débrouillards. Ce n'est pas correct qu'on demande qu'on rénove sa maison parce que sa fenêtre a été cassée. Le conseil est toujours en train de les protéger et la communauté s'attend à ça. Ils sont trop habitués, ils dépendent trop du conseil.' (0301).*
>
> *(2)'… la co-gestion est venue de l'incapacité des conseils passés de ne pas savoir gérer les différents secteurs comme il aurait fallu. Il y a des secteurs, comme le développement économique qui serait un gros secteur à travailler avec beaucoup de potentiel.' (0202)*
>
> *(3)'…c'est de travailler conjointement, d'avoir la même vision, d'être capable de reconnaître ses forces, ses faiblesses puis justement d'être capable d'avoir un juste milieu entre les deux. D'être capable d'améliorer ses faiblesses, de profiter de ses forces et puis d'être capable d'instaurer un plan d'action à très long terme et de le suivre. C'est sûr qu'il faut aller chercher dès le départ, une certaine confiance de la communauté via l'écoute. Quand tu prends le temps d'écouter et de comprendre les préoccupations, c'est pas mal plus facile qu'on peut parler aux autorités de faire un travail adéquat qui va durer.'* (0501)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

→ **Les BESOINS en termes de 'DYNAMIQUE AUTOCHTONE'**

Le chemin vers l'autodétermination, pour Matimekush-Lac John, nécessite certains éléments clés, dont une gestion apte, soutenue par une planification structurée. Ce type de gestion peut être considéré comme le déclencheur d'une dynamique de prise en charge en vue du bien-être collectif. Pour mettre en place une telle gestion, cela demande une implication communautaire entière, incluant l'implication du leadership. Ce dernier devra être à l'écoute de sa communauté, il devra aussi se montrer capable d'aller chercher les bonnes ressources et de respecter des politiques et des procédures, afin d'assurer une stabilité. Il s'agit d'un leadership rassembleur qui comprend son rôle de 'représentant' de la communauté. Cette dynamique est en lien direct avec les relations de pouvoir entre le leadership politique et les membres communautaires. Si les relations de pouvoir influent sur l'autodétermination d'une communauté, la dynamique de ses relations de pouvoir est aussi directement liée à son sort. Une gestion inspirée d'un processus de Planification Communautaire Globale requiert certainement un dynamisme averti et bâtisseur de la part des détenteurs d'influence, ainsi qu'une discipline de responsabilisation.

4.2.4 Autodétermination

La gouvernance actuelle des communautés autochtones procède selon les règles établies par la *Loi sur les Indiens,* ainsi que selon une série de programmes standardisés pour les quelques 600 communautés autochtones du Canada. Malheureusement, la Loi connaît plusieurs déficiences et les programmes sont souvent inadaptés, selon un modèle du '*One size fits all*'. Il y a très peu d'opportunités pour

une gouvernance selon des structures et des besoins propres aux communautés. La rigidité des programmes fédéraux n'encourage en rien l'autonomie, mais entraîne plutôt la dépendance. Évidemment, cette forme de gestion est inadaptée aux besoins réels. Observons les perceptions des gens de Matimekush-Lac John.

→ **<u>'L'Autodétermination' selon une perspective de gestion – ACTUELLE</u>**

Les répondants décrivent la *Loi sur les Indiens* comme une loi d'assimilation paternaliste qui ne les amènera jamais à être autonomes et responsables d'eux-mêmes et de leur territoire. Le répondant 0501 met le tout en perspective :

> *'La façon que je vois ça, c'est que depuis peut-être les 100 dernières années, les Autochtones ont été habitués à une dépendance envers le(s) gouvernement(s). Ils nous ont habitués comme ça, c'est l'assimilation qu'ils ont voulu faire, cela nous a déresponsabilisés.'*

Même si les gouvernements prétendent que les Autochtones prennent en charge des programmes et des services, cela demeure superficiel. Les responsabilités des Conseils de Bande ne sont rien de moins que la prise en charge d'une gestion dictée selon des critères administratifs préétablis et des budgets restrictifs.

> '*Ce n'est pas une prise en charge, on te donne un montant d'argent et on te dit de faire ci, faire ça, sans notre consentement. Il n'y a rien d'autonomie là-dedans. Tu fais ça ou tu n'as rien. C'est le colonialisme qui continue.'* (0101)

La réalité est que les communautés livrent des programmes et des services au nom des agences gouvernementales, et ce, sans le transfert des budgets administratifs correspondants. Plusieurs voient cette gestion comme une fausse façade d'autonomie ou de pouvoir décisionnel créée par un gouvernement qui se décharge de ses responsabilités. Les répondants sont frustrés de la nonchalance du gouvernement, qui les ignore.

> '*Il y a des gens qui viennent ici des fois [...] Ils disent qu'on est riches ici, à Schefferville, parce que c'est notre territoire, ça nous appartient. Mais,*

> *le gouvernement ne veut pas nous reconnaître. Mais, il y a encore de l'espoir. Comme là, bientôt il va y avoir un traité là-bas au Labrador, mais nous autres on n'aura pas rien, encore.'* (0503)

Les gens désapprouvent le fait que les compagnies et le gouvernement n'assument pas leur devoir de consultation auprès des communautés autochtones. Si les autorités gouvernementales et les industries d'exploitation des richesses naturelles adhéraient à leur devoir légal de consultation, les Autochtones connaîtraient sans doute de meilleures opportunités d'avancement.

De l'avis général, la communauté et ses dirigeants ont une vision trop limitée, c'est-à-dire un mode de gestion au quotidien qui crée souvent des obstacles au développement communautaire. 'C'est à cause de toute l'histoire des numéros de bande...On est tous limités, dans notre façon de penser même. Tu ne peux pas penser aujourd'hui, quand tu es Autochtone, tu ne peux pas penser, aller chasser...' (0201) Les habitudes sont restrictives et engendrent des attitudes craintives. Les gens reconnaissent qu'il faut tout de même élargir le champ de vision, pour voir à plus long terme :

> 'Je me suis rendu compte qu'on vit au jour le jour, ce qui se passe demain ce n'est *pas grave, on vit la journée d'aujourd'hui. Je pense que ça c'est un gros obstacle. On ne veut pas voir ce qui va se passer plus tard, peut-être parce qu'on a pratiquement toujours vécu dans les problèmes, on ne veut pas voir pire. Sauf qu'aujourd'hui, il faut prendre le temps de visualiser notre avenir, parce que si on continue de vivre au jour le jour, ... on ne pourra pas avancer dans grand-chose'.* (0501)

→ **<u>'L'Autodétermination' selon une perspective de gestion – SOUHAITÉE</u>**

Les gens reconnaissent qu'il faut d'abord avoir accès aux ressources du territoire traditionnel pour aspirer à une véritable autonomie.

> '*Pour se défaire de la dépendance du fédérale, il n'y a qu'une réponse à ça : un vrai traité moderne avec un chapitre qui s'appelle autonomie, et une reconnaissance intégrale de ton titre. Pas dans le sens de le céder et d'avoir de l'argent pour ça, mais dans le sens d'avoir un pouvoir sur son territoire, de le gérer, le planifier comme un bon gouvernement devrait faire.' (0502)*

Plusieurs ont du mal à comprendre qu'il faut encore justifier la propriété du territoire :

> *'La chasse qui se fait présentement est pour subsistance alimentaire. En 2010, on ne devrait plus parler de droits territoriaux, de droits de chasse, droits de trappe, tout le monde le sait que nos grands-pères étaient ici avant [...] Plus ça va, plus j'appelle ça un génocide culturel. '* (0202)

Faute de traité territorial, ces ressources ne sont accessibles que par investissement direct ou encore par partenariats. *'Il faudrait signer des ententes financières sans nécessairement signer un traité territorial. Les mines, l'hydroélectricité, ça va créer de l'emploi.' (0201)* La majorité des répondants sont conscients qu'il faut s'engager dans le développement économique durable pour atteindre l'autonomie et surtout l'autonomie financière et qu'il faut '*Investir pour créer des emplois ou de la formation, pour avancer vers l'autonomie pour s'autofinancer, soit en créant des partenariats ou en développant nos ressources.'* (0308). Ils reconnaissent le besoin de développer des ententes de partenariats et des entreprises communautaires. Toutefois, ils sont conscients que l'argent ne règle pas tous les problèmes. *'Il ne faut pas céder, renoncer et abandonner nos droits, notre titre pour de l'argent...La base d'un gouvernement, c'est le territoire. C'est toujours le territoire.' (0502)*

On reconnaît qu'une plus grande autonomie représente un accroissement de responsabilités pour la communauté, mais tout de même un espoir de mieux-être. Le participant 0308 ajoute qu'une plus grande autonomie signifie une population mieux scolarisée et plus conscientisée face à ses droits, avec moins de pouvoir aux non-

Autochtones. *'...plus les gens vont être responsables, plus ils vont être autonomes' (0502)*

> *'L'autonomie, ça demande de l'organisation...ça ferait grandir des bonnes valeurs de responsabilités, de responsabilités familiales, responsabilités sociaux, responsabilités civiles dans le fond. Ça créerait une bonne harmonie' (0306).*

→ **Les BESOINS en termes 'D'AUTODÉTERMINATION'**

Les gens de Matimekush-Lac John ont résolument une vision d'avenir, une volonté d'autogestion et de changement, ainsi que du potentiel à développer. Ceci est de bon augure, car un objectif d'autonomie présuppose une volonté de se prendre en main, qui doit se concrétiser par des capacités, des outils de gestion et d'un plan directeur. D'abord et avant tout, cette prise en charge prend la forme d'une gestion améliorée selon un processus de planification. De plus, la dépendance gouvernementale pourrait être considérablement réduite par la reconnaissance du statut territorial et par la création de partenariats avec les industries d'exploitation et de développement. Ceci nécessite un positionnement communautaire et des prises de décisions austères, ainsi que des négociations territoriales d'égal à égal. Il faut également savoir maintenir l'équilibre des priorités communautaires. Cela fait partie de la stratégie d'une gestion par planification.

4.2.5 La gestion par planification

Commençons d'abord par un retour sur les différents types de gestion chez les Autochtones, à travers les années. A l'origine, ils géraient leurs affaires selon une

gouvernance traditionnelle. Ensuite, avec la création d'un ministère destiné aux affaires indiennes, les Premières nations étaient gérées par des agents indiens. Ce ministère a graduellement décentralisé la gestion administrative aux communautés-mêmes. Aujourd'hui, un autre type de gestion fait du chemin dans le monde autochtone, il s'agit d'une approche holistique selon un modèle de planification.

→ **La perspective de gestion – ACTUELLE**

La gouvernance autochtone prend actuellement une allure de gestion par programmes au quotidien. *'… on dirait qu'après tout, c'est gérer au jour le jour, puis ils éteignent les feux quand il y en a. C'est ça le système de gestion qu'il y a.' (0202)* Elle limite les communautés à une mentalité de gestion du présent (au plus de l'année en cours) et par conséquent à une gestion de crise.

> *'C'est comme si il avait juste une vision monétaire, pourvu qu'on balance à la fin de l'année et on se fout du reste. C'est ça qui retient le développement. Point de vue avancement et amélioration de la qualité de vie dans la communauté, je pense que ça ne leur (Affaires Indiennes) importe pas beaucoup.'* (0202)

De plus, les politiques gouvernementales courantes dictent des programmes standardisés (devant convenir aux quelques 600 communautés autochtones distinctes du Canada), et offrent des enveloppes budgétaires habituellement insuffisantes. *'J'ai l'impression que les gouvernements nous ont toujours tenus dans une espèce de prison qu'on peut appeler des 'réserves', avec des financements bien en-dessous de ce dont on aurait besoin pour fonctionner comme il le faut.'* (0501) Nous avons vu que ce type de gestion laisse très peu de place à une livraison de services adaptée aux besoins réels. De plus, les actuels budgets ne couvrent que l'essentiel des communautés. Cette apparence de financement permet de camoufler des réalités telles que la pauvreté, le manque de logement, le manque de ressources, le manque

de territoire et de nombreux problèmes sociaux. Certains répondants concluent que *'C'est surtout l'habitation qui est problématique dans la communauté, il y a surpeuplement des familles.' (0204)* D'où un urgent besoin pour des logements supplémentaires.

> *'Ce qui est grave et difficile en même temps, c'est qu'on est poignés à suivre les directives des programmes, si tu ne les suis pas, tu n'as pas d'argent, ou si tu livres les programmes selon les besoins de ta communauté, tes dépenses ne seront pas remboursées.'* (0101)

Cette gestion par programmes, standardisée et renouvelable annuellement, n'encourage en rien la planification à long terme. Plusieurs participants ajoutent que le manque de planification crée d'importants déséquilibres communautaires à plusieurs niveaux, que ce soit au niveau d'une gestion mal organisée ou de la quasi-absence d'activités organisées, surtout pour la jeunesse.

> *'L'autonomie, ça va prendre du temps, on n'est même pas organisés, rien. [...] Il manque des infrastructures et si on veut parler de revendications territoriales ou de devenir plus autonomes... déjà une personne a de la misère à être autonome. Alors, faire confiance à partir en guerre sans être organisés...'* (0306)

La négligence à l'endroit de la jeunesse a fait surface dans plusieurs entretiens.

> *'Tout le monde parle des enfants pour être élu, mais une fois élu, les enfants ne comptent plus. Le meilleur exemple de ça c'est la Maison des Jeunes qui a fermé cette année. ... On vit dans un monde d'adultes dans la communauté, ce n'est pas les enfants qui sont la priorité. Ça semble un peu pessimiste mais c'est ça que c'est.'* (0202)

La communauté se sent démunie face à cette réalité, mais reconnaît également que son renforcement passe obligatoirement par ses jeunes.

> *'...je me suis rendu compte qu'il y a beaucoup de jeunes qui consomment parce qu'ils n'ont rien d'autre à faire. ... Je pense qu'il faut être conscient que nos agissements, nos actes qu'on peut faire, vont avoir un impact direct chez les jeunes. Je pense que c'est important de montrer l'exemple à nos jeunes.' (0501)*

L'impression des gens est que la responsabilité fiduciaire du gouvernement fédéral se dégrade. Des coupures budgétaires incessantes, ainsi que des programmes et services qui ne répondent pas à leurs demandes, placent les communautés dans des situations contraignantes. C'est difficile de gérer efficacement quand il manque des ressources et des outils essentiels. Ce sont alors les membres bénéficiaires qui en souffrent. Le répondant 0202 explique comment le sous-financement affecte la communauté, et plus particulièrement la qualité de l'éducation qui est offerte.

> *'On n'a pas les budgets pour pouvoir amener les enseignants avec expérience. … Je n'ai rien contre les étudiants qui sortent du système pour pouvoir enseigner, mais on a besoin d'un peu plus d'expérience et d'attention. Ce n'est pas une jeune de première année qui va améliorer le sort. Ça prend plus d'argent et plus de spécialistes, c'est partout pareil, dans toute la communauté.' (0202)*

Cette réalité, mariée à un manque de connaissances et de professionnalisme en matière de ressources humaines, entraîne couramment une gestion instable, voire même problématique. *'…tout est à améliorer ici, tous les secteurs. Il n'y a aucun secteur ici qui fonctionne très bien.' (0203) 'Parce qu'ici ça fait longtemps qu'on n'a pas un DG stable.' (0204)* Un répondant relate un exemple de défaillance au niveau du professionnalisme :

> *'Il y a beaucoup de manque de professionnalisme ici. Par exemple, quelqu'un qui travaille au dispensaire et qui dit telle affaire, manque de confidentialité…En plus qu'en santé, il y a des choses à cacher ou bien c'est plus personnel. On a de la misère à faire confiance.' (0402)*

L'absence de financement adéquat pour la gestion fait trop souvent en sorte que les programmes d'employabilité sont utilisés comme une source de fonds administratifs complémentaires et non pour favoriser l'avancement professionnel des individus. '…*il y avait beaucoup de bénévolat, là, aujourd'hui, on a perdu tout ça avec les projets d'employabilité. ' (0101)* Bien qu'ils créent des 'emplois temporaires', ils génèrent

Rapport-Gratuit.com

aussi un taux de roulement élevé et, par le fait même, contribuent à créer une instabilité au niveau de la gestion et du professionnalisme.

> *'...le monde travaille beaucoup pour différents programmes d'employabilité, pour avoir leur chômage saisonnier. Puis ça reste que ce n'est pas toujours les mêmes personnes dans les postes. Ça manque de professionnalisme, beaucoup.' (0402)*

La communauté de Matimekush-Lac John se retrouve justement à la fin d'un exercice de redressement, selon une approche de co-gestion. Pendant ses années de récupération financière, elle a fait très peu de progrès en termes d'organisation ou d'amélioration de sa gestion. Elle s'inquiète énormément de sa capacité à maintenir l'équilibre. Les membres reconnaissent que la gestion actuelle repose en très grande partie sur les expertises du co-gestionnaire en place, sans qui, elle sera dysfonctionnelle. *'...c'est mieux qu'on ait un co-gestionnaire (qu'on appelle un DG), pour assurer des contrôles. ... S'il n'y avait pas ça, je ne sais pas ce qui arriverait ici. ' (0204)* Le message du MAINC est ambigu, car il exige une correction des difficultés financières, mais ne cherche pas nécessairement à solutionner la source du problème, qui se situe manifestement au niveau de la gestion. Celle-ci demeure entièrement sous la responsabilité de la communauté. Or, même si ses finances sont en ordre, la communauté qui n'a pas su planifier et s'organiser n'aura pas plus de ressources ou de capacités après la crise, qu'elle n'en avait avant. Le participant 0501 résume bien la précarité de la gestion de Matimekush-Lac :

> *'On vient de sortir d'un plan de redressement, on manque de personnel ...: un directeur général, un directeur des finances. Le problème le plus urgent c'est qu'on a sorti le Conseil du déficit. [...] On a remis tout ça à zéro, et c'est présentement le moment le plus propice pour prendre conscience de nos problèmes puis d'aller vers l'avant, d'essayer de trouver des stratégies pour arriver à nos solutions. [...] Mais présentement il n'y a pas vraiment de stratégies développées concernant ça.'*

→ **La perspective de gestion – SOUHAITÉE**

Plusieurs répondants critiquent la gestion d'au jour le jour, car elle ne favorise pas le développement à long terme. *'ça serait mieux que ce soit planifié quand l'année commence et, avant que l'année finisse, qu'on commence à planifier pour l'année d'après.' (0401)* On a vu qu'une gestion améliorée demande assurément une approche visionnaire et planifiée. Les répondants semblent déjà posséder une idée commune d'approche, qui vise la planification du futur.

> *'La force de la communauté est qu'elle a une vision de ce qu'elle veut être. Et elle se bat tant bien que mal pour essayer de garder tout ça, le territoire, la culture, la langue, les activités traditionnelles. Elle défend ses droits fondamentaux. Elle possède de belles valeurs : le collectif est encore très fort, c'est une grosse famille, l'entraide, le partage.'* (0502)

Cette approche devra forcément tenir une place importante pour la jeunesse. Voilà un élément majeur pour répondre au cri de désespoir de la communauté, ainsi que pour consolider le futur de la communauté

> *'On sort du plan de redressement c'est le temps, d'introduire certains programmes qui vont permettre à nos jeunes d'être capables d'avancer au niveau académique, [...] Si on veut en venir à une complète autonomie on va avoir besoin de ces personnes ressources là.'* (0501)

Une meilleure planification des ressources humaines assurerait des formations et des placements répondant aux besoins des individus et de la communauté, et par le fait même, développerait le professionnalisme. De plus, les gens reconnaissent que préparer une relève demande plusieurs années, comme en témoigne un répondant : *'Je souhaite juste que la prochaine génération perce à gérer notre communauté. Donc à moyen terme, il pourrait y avoir une relève, mais non dans l'immédiat.' (0502)* Ce ne sont pas les idées qui manquent, mais plutôt la façon de les mettre en application. Un

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

participant affirme *'...qu'on devrait orienter des programmes durables. Comme la Maison des Jeunes, ça devrait fonctionner 365 jours par année, et utiliser le gymnase avec des animateurs qui sont capables d'animer et motiver les gens.' (0305)* Les gens réclament davantage de structure, de politiques, de savoir-faire, d'activités organisées, de communication, de rencontres d'informations et d'opportunités de planification à long terme de la gestion administrative communautaire.

Les participants conviennent qu'une prise en charge de la gouvernance et du destin de la communauté demande une collaboration entre les différents secteurs d'activités afin d'assurer leur complicité. *'Si on n'implique pas la communauté, je ne pense pas qu'ils vont embarquer, il faut inclure les gens dans le processus de planification. L'autonomie c'est la responsabilité.'*(0305) Cela assurerait certainement leur appropriation du processus. Le participant 0501 désigne cette approche d'implication entière comme '*Travailler Mamu*', ce qui signifie travailler ensemble. *'Si au moins les membres de la communauté participaient à chaque comité ou chaque secteur. Ça serait la communauté qui a décidé, personne ne chialerait, le monde aurait été avisé et impliqué.' (0201)* Ainsi, l'utilisation d'un outil tel que le modèle de gestion par planification saurait rebâtir la confiance perdue, puisqu'elle exige obligatoirement l'implication communautaire et le renforcement des capacités.

> *'C'est sûr qu'au niveau de la gestion, je pense qu'on a encore besoin de l'aide de l'extérieur. Je pense que c'est de trouver une ligne de conduite qu'on pourrait appelé normale. Mais on est rendus au niveau, qu'on veut s'autogérer, on peut s'autogérer, et puis je pense qu'on est rendus à l'étape de trouver justement les outils pour être capable de s'autogérer.' (0501)*

Un besoin qui s'est souvent manifesté dans les entretiens est l'importance d'établir des visions d'avenir dans tous les secteurs d'activités de la communauté. Le participant 0305 exprime le tout ainsi :

> '*Ce n'est pas une personne qui va changer tout, ça prend une équipe et des personnes autour de toi qui y croient. C'est ça qu'il faut faire. Parce qu'en fait il faut emmener un plan d'action, avec des objectifs et un échéancier. On est rendus là. Tu connais l'expression : Il y a trop de chefs et pas assez d'indiens. C'est une étape qui n'est pas facile. Le plan d'action peut aider dans ce sens. Il faut savoir faire des compromis.*'

De plus, de par son caractère structuré et inclusif, une gestion par planification (selon la PCG) contribuerait également à établir une routine communautaire grandement nécessaire pour apporter un sentiment de stabilité. '*Comme dans une classe, pour qu'elle fonctionne bien il faut avoir des routines d'organisation. Pis au niveau de la communauté, à part le bingo, ça c'est une routine, il n'y a pas de routine d'activités communautaires.*' (0305)

> '*Il faut tout mettre en place l'organisation*, il n'y a pas juste le chef et les conseillers, mais des outils comme des agents de développement économique, des ressources humaines, avoir du monde capable de faire de la gestion et de la planification. Avoir un organigramme qui ressemble vraiment à une entreprise mais pour une communauté. T'as les différents secteurs...puis avec la communauté ça ferait un cercle de travail. Ça touchera tout le monde.' (0306)

→ **Les BESOINS en termes de GESTION PAR PLANIFICATION**

La mise en place de la PCG nécessite une approche holistique, qui sous-entend une collaboration entre les détenteurs d'influence. Par le fait même, ce processus redéfinit les relations de pouvoir entre ceux-ci et permet à la communauté une emprise sur sa dynamique.

La communauté de Matimekush-Lac John aurait nettement besoin de savoir-faire en planification et en organisation pour l'amener sur le chemin d'une gouvernance autonome. Le modèle de gestion proposé par la Planification Communautaire Globale

reflète une approche holistique et inclusive. La mise en place d'une PCG demande évidemment une amélioration non seulement des pratiques et des politiques, mais également des communications, puisqu'elle est basée sur des principes de consultation et de concertation communautaire. Considérée comme point clé de la gestion par planification, la communication nous ramène au concept des connaissances et à la nécessité d'informer et d'éduquer, afin d'être en position de prendre des décisions éclairées. De plus, un processus de planification demande que les autorités politiques fassent preuve de transparence et d'imputabilité accrues envers leur population. Cela présuppose des rôles et des attentes clairement définis. L'ensemble de la communauté, à son tour, doit se doter d'une vision d'avenir et créer des opportunités de développement en ce sens. Une gestion par planification selon le modèle de la PCG vise une gestion non seulement efficace, mais aussi menée sur le long terme (pour les prochains 10 à 20 ans), et de façon stratégique.

4.3 INTERPRÉTATION DES DONNÉES

La cueillette de données (par série d'entretiens, observations et recherche documentaire) a permis d'effectuer une étude exploratoire de la gouvernance de cette communauté. Les données ont d'abord servi à compléter le tableau de catégorisation (Tableau 4.1) qui résume une vue sommaire de l'évolution de chacun des concepts. En second lieu, elles ont servi à produire un profil communautaire, en Annexe D. Ce profil est considéré comme un élément essentiel et préliminaire dans un processus de planification, il rend compte des forces et des faiblesses de Matimekush-Lac John.

Sans scruter les détails administratifs et financiers, les données cueillies révèlent que la gouvernance actuelle de Matimekush-Lac John n'est guère enviable, de par sa nature prescrite et inadéquate. Elles démontrent un réel besoin d'amélioration de l'organisation, de la structure et de la permanence.

Tableau 4.1 – Évolution des concepts dans un contexte de gestion communautaire de Matimekush-Lac John

Groupes de répondants	GESTION COMMUNAU-TAIRE / CONCEPTS	ACTUELLE	SOUHAITÉE
Ainés Employés Jeunes	**CONNAISSANCES**	de base • savoirs-faires et connaissances ravagées • écoles de pensionnats • perte d'identité et d'estime de soi • assimilation • perte de langues et culture • inégalités scolaires • jongler avec 2 réalités : Traditions et Modernité • information limitée • sous-valorise la culture • manque d'éducation et d'encadrement • programmes d'employabilité inaptes • responsabilité politique d'informer	éducation • développement des capacités • enseignement parental • prioriser l'éducation de tous • miser sur l'employabilité • formation continue • valorisation des gens locaux • éduquer nos membres • encouragement • inclure la culture le plus possible • préparer la relève • communication ouverte • accès à l'information • transparence • inclusive • plusieurs moyens • transmission de la culture
Leadership Employés	**RELATIONS DE POUVOIR**	domination / soumission • sentiment de restriction et de surveillance • vulnérabilité • perte de contrôle • exploitation par les compagnies • décisions gouvernementales influentes • favoritisme • crainte, ignorance • manipulation • cercle vicieux de dépendance • culture = force instinctive • peu de place au développement durable • co-gestionnaire a plus de pouvoirs que les élus	prise en charge • discours politique équitable • responsabilisation • affirmation • élus = modèles et rassembleurs • leadership • engagement communautaire • renouvellement • renverser la tendance • traité moderne • approche visionnaire • territoire = pouvoir
…	…	…	…

Groupes de répondants	GESTION COMMUNAU-TAIRE / CONCEPTS	ACTUELLE	SOUHAITÉE
Ainés Membres	DYNAMIQUE AUTOCHTONE	mode de survie • colonisation • de naturel à mode répression • dévalorisation • confusion, désorientée • dépendance au ministère, au conseil de bande • problèmes sociaux • désintérêt • méfiance, rivalité, favoritisme • individualisme, solitude • ingérence politique • déresponsabilisation • entraide • manque de services gouvernementaux et professionnels	Inclusive • plus productif • implication communautaire • infrastructures communautaires • potentiel de changement • plus à l'écoute • occasions de regroupement • mobilisation • plus productif • plus positif • espoir • se prendre en main • inclusion de la culture • construction/rénovation • responsabilisation des gens, des employés et des élus
Leadership Employés	AUTO-DÉTERMINATION	dépendance • perte d'autonomie • mentalité de dépendance • fausse façade d'autonomie • paternalisme • limitations • assimilation • pas de consultations • vision trop limitée ou absente • manque de ressources • gestion problématique	affirmation • reconnaissance du territoire • avoir accès aux ressources du Territoire • défense des droits • investissements, partenariats • responsabilisation • autonomie • prise en charge • façonner son futur
Membres Jeunes	PLANIFICATION COMME OUTIL DE GESTION	gestion par programmes • imposée et standardisée • inadéquate • gouvernement est indifférent • coupures budgétaires • responsabilités fiduciaires se dégradent • retient le développement • au jour le jour • plan de redressement • co-gestion • pas de vision commune • manque d'organisation et de planification • beaucoup de besoins • manque de ressources • jeunesse en détresse • c'est la survie • ne traite pas vrais problèmes	approche planifiée • communication • vision à long terme • outils pour s'autogérer • consultation auprès des membres • dirigeants capables • mieux structurée • structure • usage de politiques et procédures • routine annuelle • confiance dans la gestion • travailler ensemble

Bien qu'elle soit fondée sur le système colonial de la *Loi sur les Indiens*, la gouvernance autochtone laisse néanmoins présager la possibilité d'une prise en charge en vue d'une autonomie. Mais, cette prise en charge est si strictement encadrée qu'elle n'arrive pas à rencontrer les vrais besoins des communautés. Ce système est de loin le plus grand pouvoir exercé sur les Autochtones. La grande majorité des gens de Matimekush-Lac John éprouve des sentiments de confusion et de frustration quant à l'ampleur du pouvoir qu'exerce encore le gouvernement à leur égard. Quant à d'autres relations de pouvoir, on reconnaît plusieurs détenteurs d'influence, à différents degrés. À MLJ comme ailleurs, les principaux acteurs d'une autodétermination sont sans doute la coalition interne, c'est-à-dire les membres et le leadership politique. Les membres de la communauté, quant à eux reconnaissent leur rôle, mais affirment exercer très peu de pouvoir présentement. Les élus aussi connaissent peu de pouvoir réel en dehors des limites administratives de leur communauté. Plutôt que d'exercer une gouvernance politique comme il se doit, ils se voient souvent exécuter des cas d'affaires administratives. Ces constatations entraînent désormais une attitude de 'laisser-faire', qui se traduit trop souvent en un complexe de victime du système et entraîne un cercle vicieux de dépendance. Cela affecte sans doute la capacité et la qualité de gestion de cette communauté. Toutefois, les gens comprennent que l'autonomie doit nécessairement passer par leur propre prise en charge, ils expriment une volonté et un réel désir d'amélioration. Ghislain Picard de l'APNQL, explique que «Le système de la *Loi sur les Indiens* a favorisé la passivité et la dépendance chez les gens», mais qu'il faut changer cette mentalité en faisant comprendre à la population qu'elle devrait s'impliquer dans la vie politique et civile de la communauté. (Trudel, 2009 :69) L'autodétermination n'est pas un statut qui se réclame, il se mérite avec effort et persévérance. La dynamique doit se fonder sur une implication de la communauté à part entière ainsi que sur une confiance améliorée

de ses relations de pouvoir. Tous doivent travailler de concert avec un seul objectif : le bien-être communautaire. Il faut souligner que par manque de ressources et de savoir-faire, les projets d'envergure dans les communautés autochtones sont souvent soutenus par une seule personne. Trop souvent, la responsabilité de faire avancer ces projets repose sur les épaules de celui qui se démontre le plus dynamique. Ce n'est pas nécessairement lui seul qui va tout exécuter, mais il devra certainement diriger le processus. Il doit donc assumer le rôle de celui qui porte le projet et qui va motiver les autres.

Chose certaine, le cheminement vers une autonomie demande une affirmation et une redéfinition des relations de pouvoir. Les membres et le leadership politique doivent donc affirmer leur responsabilité comme détenteurs d'influence pour mener cette quête. Le développement des relations de pouvoir communauté-gouvernements demeure aussi d'une importance capitale dans la quête de l'autodétermination. Les gouvernements ont certes des responsabilités envers les Autochtones, toutefois ces responsabilités doivent être clairement définies et non-abusives. Idéalement, une forme de partenariat d'égal à égal est souhaitée.

En termes de pouvoir, on peut donc conclure que le système de tutelle fédérale nourrit une dépendance malsaine et laisse peu de place à un véritable pouvoir du leadership et des membres communautaires. De toute évidence, ce système restreint l'affirmation du pouvoir et la défense de la cause autochtone. Une cause fondée dans la culture autochtone, qui fait appel à la défense des droits, de l'autonomie et, par conséquent, du territoire. Du point de vue de MLJ, le pouvoir le plus influent semble être le territoire ancestral.

Rapport-Gratuit.com

La culture aussi occupe une place prédominante dans la société et le développement autochtone. Elle représente fondamentalement le véritable pouvoir traditionnel. Malencontreusement, cette forme de pouvoir doit rivaliser avec la modernité de la vie courante. Pour plusieurs, cette rivalité représente un sérieux conflit, qui peut être décrit ainsi :

- La culture innue est à la base de la construction de l'identité individuelle et collective. Les gens se définissent selon leur pratique des activités traditionnelles et selon leur utilisation de la langue. Le vrai bonheur et la sagesse viennent d'un mode de vie traditionnel, simple, retiré dans le bois. Celui-ci représente l'ultime force des communautés.
- Mais, la vie confinée dans une réserve et les temps modernes demandent une adaptation à un style de vie autrement plus complexe, individualisé et parfois même difficile. De l'autre côté, la modernité procure des outils indispensables et des savoirs-faires essentiels à la survie de ces temps.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La plus grande entrave à la réalisation de cette indépendance est le « comment faire ? ». Bien que les gens de MLJ reconnaissent la nécessité et les bienfaits d'un processus de planification, les moyens pour y arriver semblent inconnus ou inaccessibles par manque de ressources. À présent, la gestion est ponctuelle c'est-à-dire qu'elle s'exécute sur une base quotidienne et les dossiers se règlent souvent en silos, indépendamment d'une vue d'ensemble. Cette approche n'encourage ni la productivité ni la créativité, et par conséquent ne favorise pas une autonomie. Elle soutient plutôt une permanente gestion de crise, puisqu'un manque de planification entraîne généralement des situations de chaos. Le manque évident de ressources de tous genres à MLJ favorise ce style de gestion. Il est apparent qu'une structure organisationnelle, des politiques et des procédures administratives, des outils de

gestion financière et une concertation sont des éléments essentiels à la gestion de cette communauté. L'amélioration du niveau d'éducation et du professionnalisme des employés est également un facteur nécessaire à la réalisation d'un travail de qualité. Cette gestion améliorée sera d'autant plus renforcée et durable si elle est appliquée en fonction d'une approche planifiée. Pour Matimekush-Lac John une approche renouvelée de gestion par planification représente une gouvernance solidifiée et à long terme, propice à l'autodétermination.

Évidemment, le processus de gestion par planification peut se réaliser selon divers procédés, mais il débute toujours par un diagnostic de la situation communautaire. Ce diagnostic jette un coup d'œil sur la communauté, c'est-à-dire qu'il dessine un portrait de ses forces, ses faiblesses, ses possibilités et ses menaces (FFPM). Avec l'analyse FFPM, la communauté de Matimekush-Lac John est en mesure d'examiner l'information générale recueillie et de comprendre les choses qui doivent être changées ou exploitées. De plus, l'analyse a permis l'identification des principaux champs de planification pour le développement d'éventuels projets, selon une approche holistique. Les grands thèmes mis en évidence pour Matimekush-Lac John sont :

- l'éducation,
- le développement socioéconomique
- la culture.

Or, la réalisation de cet exercice d'analyse, ainsi que le recueil des besoins réels positionnent favorablement la communauté pour une gestion par planification.

De plus, les méthodes de collecte de données (étude de cas, entretiens, documentation et observations) ont permis d'identifier les fondements à considérer et à

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

solidifier pour assurer une gestion par planification durable à Matimekush-Lac John. Les quatre fondements suivants ressortent comme les plus essentiels :

- La guérison de la communauté → le traitement de ses problèmes sociaux pour qu'elle soit en meilleure santé et pour soutenir un sain développement,
- La capacité et le savoir-faire des ses membres → via une éducation et de la formation,
- Les outils administratifs de base → afin de mener et de soutenir le processus,
- La reconnaissance officielle (par traité) de son territoire ancestral → pour créer une base économique et un espoir de développement.

Dans le cas de Matimekush-Lac John, l'éloignement, l'instabilité économique et le manque de ressources (financière, humaine, professionnelle, etc.) demeurent de véritables obstacles à surmonter, avec l'implantation de tout processus. Les paroles avertissantes du professeur Frank Palermo tentent tout de même à encourager les Premières nations dans une orientation de planification:

> "Il n'y a pas suffisamment de temps, il n'y a pas suffisamment de ressources, ce n'est pas considéré comme important...mais l'obstacle le plus significatif est que plusieurs communautés ignorent les bénéfices que ça apporte ainsi que comment procéder.' (Traduction libre-Moffat, 2004 : 20)

4.4 DISCUSSION ET COMMENTAIRES

4.4.1 Déficiences évidentes

L'alarmante situation socio-économique des communautés autochtones confirme avec toute évidence que le système de diktat exercé par le gouvernement fédéral est déficient. Les gens des communautés reconnaissent que leurs conditions de vie pourraient être meilleures et moins dépendantes. Le Chef Picard, soutient que :

> C'est bien connu, les Premières Nations se butent à de nombreuses difficultés. Pour les surmonter, l'expérience démontre que le

> colonialisme et le paternalisme ne sont pas des solutions. La véritable solution réside dans l'autonomie gouvernementale et la fin du régime de la *Loi sur les Indiens*. (APNQL.1, 2008)

Bien que certaines communautés réussissent à changer la trajectoire de leur destin, l'ampleur de la tâche a tendance à dissuader leurs membres.

Connaissant l'envergure de la situation ; les instances gouvernementales et les communautés autochtones ne devraient avoir d'autre intérêt que de chercher le renouvellement. Malheureusement, ce n'est pas toujours évident, pour diverses raisons que l'on n'examinera pas ici. Dans son Volume 5, le rapport de la *Commission Royale sur les Peuples Autochtones* (CRPA), de 1996 discute des bases d'une relation renouvelée entre les nations autochtones et les gouvernements canadiens, qui se voudraient un moyen pour transformer profondément les conditions socio-économiques des communautés. Les transformations proposées sont vastes, importantes, inter-reliées et permettraient aux Autochtones d'occuper efficacement les rôles envisagés dans une relation redéfinie. D'après ce rapport, les mesures à entreprendre sont des initiatives d'ordre social, économique et culturel, selon quatre grands aspects :

- 'la guérison des individus, des familles, des collectivités et des nations;
- l'amélioration des perspectives économiques et des conditions de vie des collectivités autochtones urbaines et rurales;
- le développement des ressources humaines;
- le développement d'institutions autochtones et l'adaptation des institutions non autochtones.' (Canada.3, 1996a : vol.5 ch.1 sect.4)

Ces aspects ressemblent de très près aux fondements de base d'une planification, tels qu'identifiés par les répondants de Matimekush-Lac John et repris dans l'interprétation des données de la présente recherche. Il est clair que, pour que le changement s'opère, un ensemble fondamental de forces doit interagir. Cela exige une

planification. Sans stratégie, les objectifs demeurent flous, le progrès imperceptible et il y a peu d'avancement.

De plus, l'absence de saines habitudes et de procédures administratives dans les communautés autochtones entraînent trop souvent des situations désastreuses de mauvaise gestion et des déficits importants. Les communautés se retrouvent alors, non seulement prises avec une multitude de problèmes sociaux, mais également en crise administrative. Ainsi, elles se voient habituellement imposer par les Affaires Indiennes un plan de redressement financier. Sans tenter d'excuser ces situations discutables, certaines circonstances amplifient les difficultés de gouvernance d'une communauté :

- Une politique locale qui s'ingère dans la gestion administrative quotidienne,
- Une gestion par mode réactif,
- Un manque de vision/direction,
- Des crises prioritaires à adresser (questions territoriales),
- Des élections communautaires déstabilisantes.

Il semble donc fondamental qu'un plan de redressement de la gestion administrative s'exécute obligatoirement en parallèle à un plan de redressement financier, afin d'identifier les sources des problèmes et d'éviter que la situation ne se répète. À défaut de constituer une planification communautaire globale, un plan de redressement des plus complets devrait donc comprendre une approche de recouvrement du déficit financier, de développement organisationnel et d'amélioration des procédures administratives. Une fois ces plans de redressement bien ancrés, et non nécessairement menés à terme, la communauté aurait intérêt à entreprendre un véritable processus de planification. Cette démarche assurera donc une continuité du développement communautaire et une stabilité de la gouvernance, aussitôt le redressement terminé.

De manière semblable, la démarche de la PCG et les recommandations de la Commission Royale (CRPA) reconnaissent l'aspect holistique, dit interactif, qui est nécessaire au ressourcement des communautés autochtones. Il faut intervenir de façon décisive dans de nombreux domaines en même temps pour pouvoir profiter des avantages de la synergie ainsi produite. Cet extrait du rapport du CRPA démontre effectivement l'ampleur du travail d'un cheminement d'autodétermination et le potentiel de ses ramifications.

> Presque tous les aspects de ce mandat sont interdépendants: les mesures en vue de l'autonomie gouvernementale influent sur l'administration de la santé et de l'éducation, qui a une incidence directe sur les débouchés économiques, lesquels représentent des moyens d'améliorer le logement et de financer les programmes culturels et sociaux. Une juste répartition des terres et des ressources aurait par ailleurs des effets sur l'emploi, sur la plénitude culturelle et spirituelle, sur les revenus nécessaires à l'exercice de la fonction gouvernementale, à l'éducation et aux services sociaux. (Canada.3, 1996a : vol.5 ch.1 sect.6)

4.4.2 L'éducation comme facteur d'avancement

De manière générale, tout individu cherche son identité, il possède des rêves, des ambitions, il cherche à apprendre, à s'améliorer, il veut le confort et le bonheur. Les mêmes volontés existent à l'échelle d'une communauté. La communauté typique cherche une forme d'autonomie, d'identité propre, possède une vision d'avenir et des projets à réaliser, elle cherche à s'améliorer pour le bien-être de ses membres. On a les mêmes aspirations pour notre communauté que pour soi-même. Cette simple transposition devra servir à éclairer les communautés autochtones sur la nécessité d'envisager un processus de gestion améliorée, afin de privilégier leur autodétermination. Ce n'est pas une question de priorités ou de choix, mais plutôt une question de nécessité pour son avancement. Chaque individu reconnaît l'importance

de l'éducation pour bien se positionner dans la vie. Le même raisonnement devra valoir pour une communauté cherchant à se positionner et à assurer son autonomie. La formation et l'apprentissage sont les leviers de l'affirmation d'un pouvoir. L'éducation assure le savoir-faire et la confiance nécessaires à la communauté. Elle est la base de son développement. En matière d'éducation autochtone, le Chef national Shawn Atleo lance un appel à l'action, il confirme la priorité et l'urgence:

> Dans tout le pays, les dirigeants des Premières nations ont déterminé que l'éducation est au centre de nos préoccupations. L'éducation est directement liée à la santé économique et sociale et est un élément de première importance dans la réalisation de nos autres priorités, comme des capacités de gouvernance plus fortes et un meilleur développement économique. (APN, 2010)

4.4.3 Conclusion : La planification inévitable

Pour une communauté avide de changement et de prise de contrôle, la planification est inévitable. Ce n'est qu'une question de temps avant qu'elle s'impose. À bien y penser, toute activité, aussi petite soit-elle (recette préférée, sortie de camping…), exige d'être planifiée et préparée. Il faut alors également prendre le temps et les moyens nécessaires pour planifier son futur et son bien-être communautaire. Si l'éducation est un élément essentiel à l'évolution individuelle et collective, la planification est fondamentale à un développement communautaire durable.

L'Université Dalhousie, dans son travail avec les Premières nations, estime que les Premières nations devront se définir par une planification afin de prendre le contrôle de leur destin :

> Afin d'éviter que l'exploitation se poursuive et d'acquérir une certaine maîtrise de leur propre destin, les collectivités des Premières nations ont besoin de définir leur caractère unique et de voir à ce qu'elle se reflète dans leur vie de tous les jours. La planification est un instrument qui aide

> les collectivités à comprendre les circonstances, déterminer collectivement la nécessité de changement et définir clairement les possibilités. (Traduction libre-CEU, 2003: 3).

La planification apparaît non seulement comme un modèle à intégrer à la gestion, mais aussi comme une approche qui doit se transposer intrinsèquement à tous les éléments de la gestion d'une communauté. L'intérêt d'un modèle comme la PCG est de proposer une matrice conceptuelle qui fait le pont entre une pensée ancestrale et les sciences de la gestion. Ainsi, des secteurs d'action et des procédures propres à la pensée gestionnaire se voient articulés entre eux et réunis pour correspondre à une vision holistique déjà présente dans la pensée autochtone. Ce modèle théorique de la PCG s'est avéré très inspirant pour cette recherche, car il s'est imposé comme un puissant outil interculturel dont l'avantage est d'introduire une approche holistique qui, si elle traduit une vision autochtone, apporte de grands bénéfices au mode de gestion actuel des communautés, caractérisé par sa division en silos. À la lumière de cette approche holistique, les éléments-clés de la gestion, ont tout intérêt à être intégrés, eux aussi, à la démarche de planification communautaire, afin de répondre à la volonté d'autodétermination d'une communauté autochtone.

En effet, la gestion par planification tient nécessairement compte des aspects humains reliés à son accomplissement. Et le facteur humain présent dans chaque pôle du cadre théorique doit être le premier levier à actionner si l'on veut générer du changement dans les communautés. Dans une perspective d'autodétermination, le facteur humain doit être mis en mouvement, au moyen d'une conscientisation et d'un apprentissage accrus, afin de se révéler comme un élément transformateur de la gestion d'une communauté. De manière à baliser l'essor de la communauté par l'amélioration de la gestion communautaire, il nous semble nécessaire d'orchestrer la

planification de l'orientation que devrait prendre chaque constituante du cadre théorique :

- Le développement des connaissances –

  Planifier le développement des connaissances suppose de faire l'inventaire des connaissances actuelles, qu'elles soient héritées de la tradition ancestrale et de la situation coloniale. Cela suppose aussi de planifier l'acquisition des connaissances jugées manquantes, grâce à ce regard sur le passé et le présent de la communauté. Le développement des connaissances est certes un enrichissement individuel, mais a aussi tout intérêt à être pensé comme un apprentissage collectif, concernant et reliant toutes les générations. Évidemment, un apprentissage collectif entraîne aussi des changements ou, du moins, des ajustements de mentalité de tous et chacun. Imaginer qu'une communauté puisse devenir, à sa manière, une communauté apprenante, peut entraîner des prises de conscience chez chacun des membres, et valoriser des attitudes et des retombées positives qui peuvent à leur tour servir de modèles pour les plus jeunes. Les connaissances identifiées peuvent tout autant être des savoirs, des savoir-faire ou des savoir-être, qui peuvent avoir des conséquences positives sur la vie sociale dans la communauté, puisque le développement de compétences transversales aura tendance à rejaillir sur d'innombrables domaines, autant dans les sphères privée que publique. Le désir d'autodétermination doit aller de pair avec une volonté d'apprentissage, ainsi qu'une grande ouverture d'esprit quant à l'ampleur de la tâche.

- L'affermissement des relations de pouvoir –

Planifier l'affermissement des relations de pouvoir suppose un travail de conscientisation de chaque membre de la communauté. Chacun devra reconnaître et affirmer son pouvoir individuel de citoyen. La transformation des relations de pouvoir, dans une perspective d'autodétermination, implique de responsabiliser chaque individu en lui faisant prendre conscience de son rôle dans la vie de la communauté. Dans le contexte d'une communauté engagée dans un processus collectif d'apprentissage et de développement de soi, on peut imaginer que les membres de la communauté, et notamment les jeunes, poussés dès le plus jeune âge à un comportement citoyen, prennent une place accrue dans la conduite de la vie communautaire. L'apprentissage permet l'*empowerment* non seulement des individus, mais du groupe entier. Ainsi, un effort concerté de responsabilisation permettrait à la communauté d'affirmer également son pouvoir collectif. Une telle responsabilisation des membres de la communauté appellerait un renforcement de la transparence, un traitement équitable, ainsi qu'une meilleure reddition de comptes du leadership envers les individus de la communauté. Or, une masse critique plus éduquée et plus conscientisée pourrait faire figure de contre-pouvoir, redéfinissant les relations de pouvoir actuelles et contribuant à un sain équilibre des détenteurs d'influence de la communauté. Le pouvoir collectif entraîne aussi un changement de mentalité, et une autre priorisation des intérêts communautaires par rapport aux intérêts individuels. La vision communautaire et la planification à long terme trouvent alors une place prépondérante au sein de la communauté. De plus, une telle transformation demande que la communauté positionne ses pouvoirs à partir de ses propres richesses, telles que son territoire ancestral, sa langue et sa culture. Cette transformation des pouvoirs

Rapport-Gratuit.com

n'est pas sans affecter les élus politiques, qui devront aiguiser leur leadership selon les qualités énoncées par Clastres ; de bienfaisants, de rassembleurs et de communicateurs.

- La redéfinition de la dynamique autochtone

  Planifier les orientations de la dynamique autochtone suppose, là encore, un travail de prise de conscience qui aura pour objectif de considérer l'état actuel des relations entre la coalition interne, la coalition externe et les administrateurs de la communauté, ainsi que l'équilibre souhaité entre ces différents pôles. La quête à l'autonomie exige nécessairement une transformation de la dynamique communautaire en faveur de l'engagement et de la complicité. Il s'agit également de formuler des actions susceptibles de favoriser la concertation, les partenariats, les alliances avec la coalition externe. On peut parier que la planification du développement des connaissances et de l'affermissement des pouvoirs au sein de la communauté aura d'elle-même des répercussions sur ce dernier élément-clé de la gestion, qui contribuera également à redessiner l'équilibre des rapports interpersonnels et sociaux de la communauté.

Notre cadre conceptuel se voit ainsi confirmé, pour autant qu'il épouse lui aussi le mouvement imprimé par le processus de la planification :

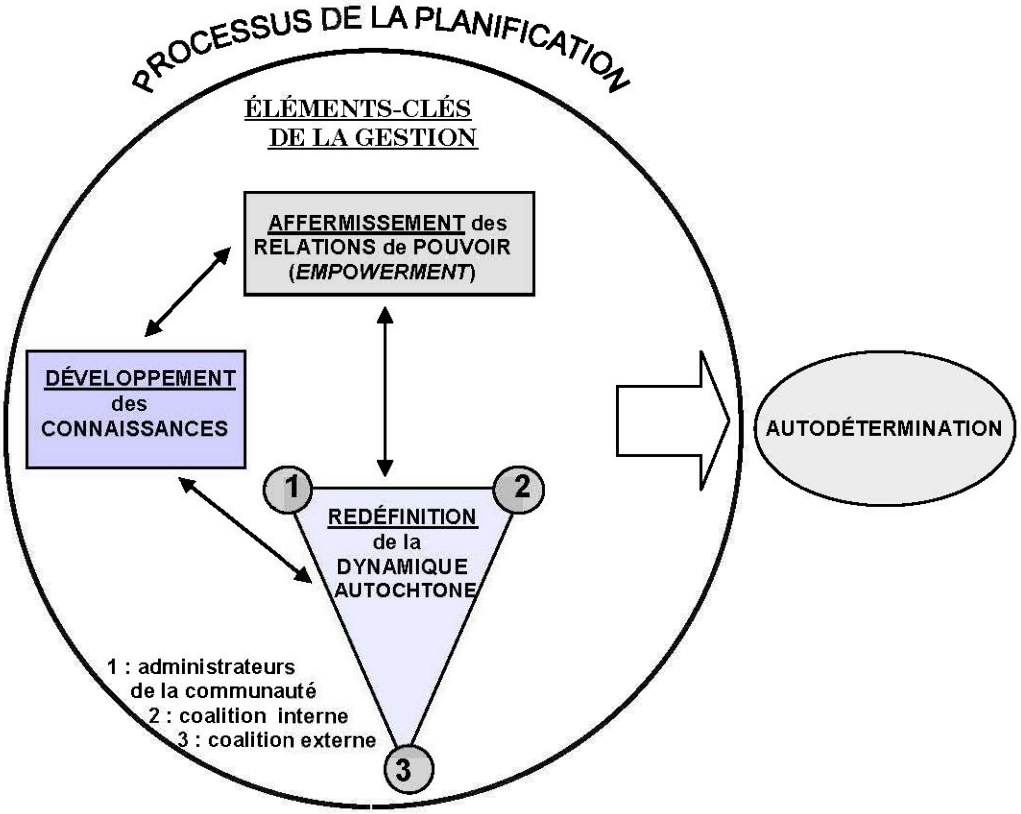


Figure 4.1 Modèle conceptuel de l'étude bonifié par le processus de la planification

Ainsi, l'amélioration de la gestion d'une communauté exige la redéfinition des notions de gestion communément admises, selon une planification. Planifier l'acquisition de connaissances, l'exercice du pouvoir et l'orientation de la dynamique autochtone, c'est aussi construire ou reconstruire un lien social de manière à ce que la gestion de la communauté ait un aspect organique, chaque secteur d'intervention étant inter-relié aux autres et entraînant l'évolution de l'ensemble. C'est en cela que la pensée holistique inspirée de la pensée autochtone et présente dans un modèle comme celui de la PCG rejoint le paradigme humaniste des sciences humaines. Les implications concrètes de ce changement de paradigme correspond à la « révolution tranquille des mentalités » dont parle le Chef Picard en chapitre deux.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Il apparaît clairement que la réflexion sur l'autodétermination des communautés autochtones implique de penser la gestion au-delà de ses frontières traditionnelles et des balises fédérales, de manière à considérer que tous les membres sont, directement ou indirectement concernés par la gestion planifiée de leur communauté. C'est alors que la gestion planifiée peut s'avérer un puissant levier social, susceptible de générer du sens et du lien dans des communautés où ces derniers font parfois cruellement défaut.

CHAPITRE 5

CONCLUSION

5.1 PRINICPAUX CONSTATS

A l'issue de cette étude, un lien évident se trace entre l'autonomie souhaitée d'un peuple autochtone et la nécessité d'une gestion améliorée et planifiée. Ces deux concepts tendent vers un objectif commun, c'est-à-dire la responsabilisation. On peut établir que la capacité de gérer ses affaires de façon responsable et soutenue permet le passage d'une gestion du quotidien à une gestion planifiée.

Les habitants de Matimekush-Lac John semblent très avides d'entamer un processus d'amélioration de leur gouvernance. Ils comprennent que l'autonomie doit nécessairement passer par la prise en charge. Comme en attestent leurs témoignages, ils ont su spontanément identifier les grandes lignes de la planification, et désigner les éléments essentiels qui conditionnent l'essor de leur communauté (sous-question i):

- Travailler en symbiose avec les membres de la communauté,
- Reconnaître ses forces et ses faiblesses,
- Renforcer les connaissances,
- Établir une vision commune,
- Trouver des solutions,
- Rester positif dans son approche,
- Établir un plan d'action à long terme.

La planification possède donc des attributs intéressants pour les Premières nations à la recherche d'une prise de contrôle ou d'une forme d'autonomie. En améliorant les connaissances et les structures de l'organisation et en augmentant la confiance de sa coalition interne, elle laisse place à une transformation majeure des dynamiques et des relations de pouvoir pour les Autochtones. Elle représente sans doute une composante importante d'une alternative à la gouvernance selon la *Loi sur les Indiens*.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ce mode de gouvernance alternatif exige une responsabilisation consciencieuse de la part de toute la communauté (sous-question iv).

En ce qui concerne les rapports entre la communauté désireuse de s'autodéterminer et la coalition externe, Benedict Kingsbury (2002 :11) parle d'«autodétermination relationnelle» pour signifier une restructuration et un maintien des relations avec le colonisateur. Le cadre théorique propose ce genre de relation, sous une forme renouvelée. Renouvelée, parce qu'elle offre une alternative au système de la *Loi sur les Indiens,* au moyen d'une affirmation et une prise en charge de l'état actuel. Forcément, cette autodétermination demeure relationnelle parce que l'approche intégrée à la planification demande d'inclure la participation de tous les détenteurs d'influence, membres et partenaires gouvernementaux, d'où l'importance du renouvellement des relations de pouvoir et de la dynamique qui s'y prête (sous-question iii). Le gouvernement fédéral reconnaît non seulement la responsabilisation impliquée d'une gestion par planification, mais également le niveau de collaboration requise :

> La durabilité de toute collectivité dépend de sa capacité d'envisager son avenir à long terme, de planifier son propre trajet et d'ensuite pouvoir gérer et diriger des ressources. Pour devenir plus durables, les collectivités doivent fixer des priorités, déterminer des besoins et les façons d'y répondre. Pour réaliser une vision, il faut aussi absolument structurer un cadre de planification, où tous les intervenants concernés connaissent et comprennent le contexte du développement communautaire et régional. Cela peut exiger une collaboration entre plusieurs collectivités, laquelle transcende les frontières politiques et les ministères, afin d'examiner des problèmes à un niveau régional plus large. (CANADA.2, 2006 :12)

Un tel raisonnement situe clairement notre recherche dans le paradigme colonial immuable dont parle Ladner et Orsini, puisqu'il s'agit, en bout de ligne, de prétendre à cette autodétermination relationnelle décrite par Kingsbury (2002) et qui implique de

conquérir une forme d'autonomie tout en gardant un lien avec l'instance détenant un pouvoir colonial.

La mise en place d'une planification communautaire se veut une démonstration de prise en charge qui contribue à renforcer la crédibilité de gestion efficace de la communauté. La combinaison d'une prise en charge et d'une crédibilité accrue mènera nécessairement vers une gouvernance autonome affectant positivement les relations de pouvoir, ainsi que le développement communautaire. On peut donc conclure qu'il est fort possible pour une communauté autochtone d'affirmer son autonomie à travers une gestion exemplaire (sous-question ii). En termes d'autodétermination, la planification communautaire permet d'optimiser les éléments-clés de la gestion auxquels il est fait référence dans le cadre théorique.

5.2 PORTÉE ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Au cours des dernières années, la communauté de Matimekush-Lac John a connu une situation de co-gestion difficile, imposée par le MAINC. Elle souhaite actuellement maintenir la stabilité de son rétablissement financier. Étant donné sa position récente de sortie de plan de redressement, c'est le moment opportun de s'engager dans un processus de planification communautaire. Le Conseil de la Nation innue de Matimekush-Lac John devra revoir sa gouvernance selon une planification communautaire à long terme, afin d'assurer la durabilité de son plan de redressement, de coordonner son développement futur, ainsi que de renforcer ses ressources actuelles. Elle ne peut négliger les bienfaits à court, moyen et long termes d'une gestion ordonnée.

D'une autogestion de projets de développement communautaire à une autodétermination complète, toute communauté désireuse d'une autonomie, à quelque niveau que ce soit, aura avantage à considérer sérieusement une gestion par planification (sous-question v). Une approche planifiée fait partie intégrante du cheminement vers une gouvernance autonome. De même, compte tenu d'un nombre important de communautés autochtones en situation critique (redressement, co-gestion, tutelle), le bureau régional du MAINC devra voir à promouvoir l'approche de la gestion par planification.

Le modèle de la planification communautaire globale (PCG) peut représenter un mode renouvelé de gouvernance et de fonctionnement continu, plutôt qu'un processus de correction temporaire. Il encourage ses utilisateurs à adopter de bonnes habitudes de gestion, et ce, de manière soutenue. Il est basé sur l'action et sur la progression naturelle et continue de la planification, qui entraîne des changements concrets à long terme. Il s'agit d'une méthode de gouvernance qui demande un engagement et un suivi permanents afin d'assurer sa durabilité.

Matimekush-Lac John devra désormais poursuivre ses forces d'entraide, de solidarité et de développement de sa culture. Le plein essor communautaire visé par la planification exige, comme nous l'avons vu plus haut, une organisation sérieuse ainsi que des structures et des institutions sociales. La communauté devra d'abord reconnaître sa situation précaire et s'assurer d'une l'implication totale du leadership et de ses membres. Les élus (Chef et conseillers) se devront d'être pleinement engagés et de veiller à la promotion de cette nouvelle approche. Évidemment, un responsable de projet et une équipe de travail devront être identifiés au début de la planification,

afin de coordonner et de conduire le projet. Un autre critère primordial est la bonne compréhension du processus, en termes d'exigence, d'effort et de temps. La gestion par planification s'avère un processus exhaustif dont les participants doivent être pleinement conscients.

Même avec une prise en charge dans le sens de l'autodétermination, certaines des conditions de vie que connaissent quotidiennement les habitants de de Matimekush-Lac John sont hors de leur contrôle : le coût de la vie élevé, l'éloignement des grands centres et de certains services. La communauté devra donc vivre avec ces réalités tout en tentant d'en amenuiser les impacts, à travers son développement.

Le soutien à l'autodétermination que procure une gestion par planification alimente une toute autre discussion quant aux éléments périphériques d'un cadre de référence (caractéristiques, conditions de succès, causes d'échec, etc.). Ces éléments peuvent servir à développer un nouveau modèle de gestion autodéterminée ou de prise en charge vers l'autonomie des communautés autochtones.

5.3 AXES D'ORIENTATION

La gestion selon le modèle de planification communautaire globale peut apporter plusieurs améliorations à la gouvernance d'une communauté. Ces consolidations sont intrinsèques à une autodétermination et favorisent le renouveau à plusieurs niveaux. Dans le cas de la communauté de Matimekush-Lac John, on peut définir les priorités suivantes :

- L'ÉDUCATION – Améliorer les connaissances, par l'entremise de l'éducation formelle, de la formation professionnelle et technique, du développement des capacités, de l'enseignement parental et du partage des informations.

- LA RELÈVE – Préparer la relève en encadrant, en encourageant et en inspirant la jeunesse à contribuer et travailler au sein de leur communauté. Faire des investissements concrets dans la jeunesse. Veiller au maintien de l'équilibre communautaire.

- LES RESSOURCES HUMAINES - Faire une planification à long terme de l'éducation et des ressources humaines (profil : portrait actuel, besoins futurs, scolarité, encadrement des jeunes, cours de perfectionnement, etc.)

- LE POUVOIR – S'assurer d'un leadership politique averti, à l'écoute des membres et bienfaisant pour la communauté. Reconnaître le pouvoir de la collectivité, le pouvoir de la culture et celui du territoire, pour leur juste valeur.

- DYNAMIQUE RELATIONNELLE – Reconnaître l'urgence de l'engagement communautaire, de la collaboration et de la responsabilisation dans tout processus de transformation. Formuler des visions d'avenir réalistes. Persévérer à la reconnaissance du statut territorial.

Évidemment, tout processus de planification communautaire étant le fait d'une communauté se prenant elle-même en charge, ces enjeux se veulent des suggestions à examiner de près et auxquelles alimenter des solutions conformes aux spécificités de la communauté de Matimekush-Lac John. Faisons le pari que cette communauté s'appropriera le modèle de la Planification Communautaire Globale conformément à l'esprit du travail « Mamu », comme l'appelait de ses vœux l'un des répondants.

Rapport-Gratuit.com

ANNEXE A

LEXIQUE

Les termes utilisés dans le présent document méritent qu'on les définisse de façon à bien cerner leur signification. Pour ce faire, la terminologie empruntée par le Ministère des Affaires Indiennes et du Nord Canada est utilisée.

Autochtone : personne qui descend des premiers habitants de l'Amérique du Nord. La Constitution canadienne reconnaît trois groupes d'Autochtones : les Indiens, les Métis et les Inuits. Chacun se distingue des autres par son patrimoine, sa langue, ses habitudes culturelles et ses croyances spirituelles.

Bande : groupe d'Indiens au profit duquel des terres ont été réservées ou dont l'argent est détenu par la Couronne ou qui a été désigné comme bande aux termes de la Loi sur les Indiens. Chaque bande possède son propre conseil, qui joue un rôle de direction et qui est généralement formé d'un chef et de conseillers. De nombreuses bandes préfèrent être appelées Premières Nations.

Établissement : territoire qui n'a pas le statut de réserve et qui n'a jamais été officiellement réservé pour l'usage d'une collectivité.

Hors réserve : terme servant à désigner les personnes, services ou biens ne faisant pas partie d'une réserve ou d'un établissement mais qui ont un lien avec les Premières Nations.

Identité autochtone : notion qui relève d'une question posée par Statistique Canada lors du recensement et qui porte sur la perception du recensé face à son identité. La personne déclarant détenir une identité autochtone peut appartenir à au moins un groupe autochtone, une bande, une Première Nation et/ou être un Indien des traités ou au sens de la loi.

Indien inscrit : personne inscrite comme Indien aux termes de la Loi sur les Indiens. Cette loi dicte les critères servant à déterminer qui est Indien et qui ne l'est pas.

Indien : les Indiens forment l'un des trois groupes de personnes appelées Autochtones dans la Loi constitutionnelle de 1982. Cette loi stipule que les Autochtones du Canada comprennent les Indiens, les Métis et les Inuits.

Métis : personnes d'ascendance mixte – qui possèdent des ancêtres européens et issus d'une Première Nation – se désignant elles-mêmes comme Métis, se distinguant de la sorte des membres des Premières Nations, des Inuits et des non-Autochtones.

Première Nation : terme dont l'usage s'est répandu dans les années 1970 afin de remplacer le mot Indien. Il n'existe aucune définition officielle de ce terme. On emploie notamment l'expression gens des Premières Nations pour désigner les Indiens habitant au Canada, qu'ils possèdent ou non le statut d'Indien.

Réserve : territoire que le gouvernement fédéral réserve pour qu'il soit utilisé et occupé par un groupe ou une bande autochtone. Un Indien inscrit comme membre d'une bande peut vivre dans une réserve. La plupart des réserves comptent aussi des Indiens non inscrits, ce qui englobe souvent des Métis. Le terrain est la propriété de la Couronne et le gouvernement en est le gestionnaire.

Source : Portrait des autochtones, Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda, 2007,

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

ANNEXE B

LA PROCLAMATION ROYALE DE 1763

Proclamation royale de 1763

Afin de réglementer le cadre administratif des territoires nouvellement acquis en Amérique du Nord, le parlement de Westminster adopta, le 7 octobre 1763, la *Proclamation royale* de Georges III. Comme toutes les lois britanniques, la proclamation royale fut adoptée et promulguée en anglais. La version française n'a aucune valeur juridique, car il ne s'agit que d'un texte traduit à l'intention des francophones. Cette proclamation ne contenait aucune disposition linguistique, mais elle établissait le cadre constitutionnel qui devait régir la négociation de traités avec les populations amérindiennes du Canada. C'est pourquoi elle a été appelée la « grande charte amérindienne » ou la « charte des droits des autochtones ». La *Proclamation royale de 1663* a été jugée par Lord Mansfield, magistrat en chef de la Cour du banc du roi, comme étant la Constitution *de facto* du Canada («Province of Quebec») jusqu'à la l'*Acte de Québec* de 1774.

Proclamation royale

Attendu que Nous avons accordé Notre considération royale aux riches et considérables acquisitions d'Amérique assurées à Notre couronne par le dernier traite de paix définitif, conclu à Paris, le 10 février dernier et désirant faire bénéficier avec tout l'empressement désirable Nos sujets bien-aimés, aussi bien ceux du royaume que ceux de Nos colonies en Amérique, des grands profits et avantages qu'ils peuvent en retirer pour le commerce, les manufactures et la navigation, Nous avons cru opportun, de l'avis de Notre Conseil privé, de publier Notre présente proclamation royale pour annoncer et déclarer à tous Nos sujets bien-aimés que Nous avions, de l'avis de Notredit Conseil privé, par Nos lettres patentes sous le grand sceau de la Grande-Bretagne, établi dans les contrées et les îles qui Nous ont été cédées et assurées par ledit traite, quatre gouvernements séparés et distincts, savoir: ceux de Québec;, de la Floride Orientale, de la Floride Occidentale et de Grenade, dont les bornes sont données ci-après.

1e. -Le **gouvernement de Québec** sera borné sur la côte du Labrador par la rivière Saint-Jean et de la par une ligne s'étendant de la source de cette rivière à travers le lac Saint-Jean jusqu'à l'extrémité sud du lac Nipissin, traversant de ce dernier endroit, le fleuve Saint-Laurent et le lac Champlain par 45 degrés de latitude nord, pour longer les terres hautes qui séparent les rivières qui se déversent dans ledit fleuve Saint-Laurent de celles qui se jettent dans la mer, s'étendre ensuite le long de la côte nord de la baie de Chaleurs et de la côte du golfe Saint-Laurent jusqu'au cap Rozière, puis traverser de la l'embouchure du fleuve Saint-Laurent en passant par l'extrémité ouest de l'île d'Anticosti et se terminer ensuite à ladite rivière Saint-Jean.

2e. -Le **gouvernement de la Floride orientale** sera borne à l'ouest par le golfe du Mexique et la rivière Apalachicola; au nord, par une ligne s'étendant de l'endroit de cette rivière ou se rencontrent les rivières Chatahouchée et Flint, jusqu'à la source de la rivière Sainte-Marie, et par le cours de cette dernière jusqu'à l'océan; au sud et à l'est, par le golfe de la Floride et l'océan Atlantique, y compris toutes les îles situées en deçà de six lieues de la côte.

3e. -Le **gouvernement de la Floride occidentale** sera borne au sud par le golfe du Mexique y compris toutes les îles situées en deçà de six lieues de la côte, entre la rivière Apalachicola et le lac Pontchartrain; à l'ouest, par le lac Pontchartrain, le lac Mauripas et la rivière Mississipi; au nord, par une ligne s'étendant vers l'est, d'un endroit de la rivière Mississipi situe à 31 degrés de latitude nord, jusqu'à la rivière Apalachicola, ou Chatahouchée et à l'est de ladite rivière.

4e. -Le **gouvernement de Grenade** comprenant l'île de ce nom avec les Grenadines et les îles Dominique, Saint-Vincent et Tabago. Et afin d'étendre jusqu'à la côte du Labrador et aux îles adjacentes, la pêche ouverte et libre accordée à Nos sujets et d'en favoriser le développement dans ces endroits, Nous avons cru opportun, de l'avis de Notre Conseil privé, de placer toute cette côte depuis la rivière Saint-Jean jusqu'au détroit d'Hudson ainsi que les îles d'Anticosti et Madeleine et toutes les autres petites îles disséminées le long de ladite côte, sous le contrôle et l'inspection de notre gouverneur de Terre-Neuve.

Nous avons aussi, de l'avis de Notre Conseil privé, cru opportun d'annexer l'île Saint-Jean et l'île du Cap-Breton ou île Royale, ainsi que les îles de moindre dimension situées dans leurs environs, au **gouvernement de la Nouvelle-Écosse**.

Nous avons également, de l'avis de Notre Conseil privé, annexe à Notre **province de Georgie**, toutes les terres situées entre les rivières Alatamaha et Sainte-Marie.

Et attendu qu'il est à propos de faire connaître à Nos sujets Notre sollicitude

paternelle à l'égard des libertés et des propriétés de ceux qui habitent comme de ceux qui habiteront ces nouveaux gouvernements, afin que des établissements s'y forment rapidement, Nous avons cru opportun de publier et de déclarer par Notre présente proclamation, que nous avons par les lettres patentes revêtues de notre grand sceau de la Grande-Bretagne, en vertu desquelles lesdits gouvernements sont Constitués, donne le pouvoir et l'autorité aux gouverneurs de nos colonies respectives, d'ordonner et de convoquer, de l'avis et du consentement de notre Conseil dans leurs gouvernements respectifs, des que l'état et les conditions des colonies le permettront, des assemblées générales de la manière prescrite et suivie dans les colonies et les provinces d'Amérique placées sous notre gouvernement immédiat; que nous avons aussi accordé auxdits gouverneurs le pouvoir de faire, avec le consentement de Nosdits conseils et des représentants du peuple qui devront être convoques tel que susmentionné, de décréter et de sanctionner des lois, des statuts et des ordonnances pour assurer la paix publique, le bon ordre ainsi que le bon gouvernement desdites colonies, de leurs populations et de leurs habitants, conformément autant que possible aux lois d'Angleterre et aux règlements et restrictions en usage dans les autres colonies. Dans l'intervalle et jusqu'à ce que ces assemblées puissent être convoquées, tous ceux qui habitent ou qui iront habiter Nosdites colonies peuvent se confier en Notre protection royale et compter Nos efforts pour leur assurer les bienfaits des lois de Notre royaume d'Angleterre; à cette fin Nous avons donne aux gouverneurs de Nos colonies sous Notre grand sceau, le pouvoir de créer et d'établir, de l'avis de Nosdits conseils, des tribunaux civils et des cours de justice publique dans Nosdites colonies pour entendre et juger toutes les causes aussi bien criminelles que civiles, suivant la loi et l'équité, conformément autant que possible aux lois anglaises; cependant, toute personne ayant raison de croire qu'elle a été lésée en matière civile par suite des jugements rendus par lesdites cours, aura la liberté d'en appeler à Nous siégeant en Notre Conseil privé conformément aux délais et aux restrictions prescrits en pareil cas.

Nous avons également juge opportun, de l'avis de Notredit Conseil privé, d'accorder aux gouverneurs et aux conseils de Nos trois nouvelles colonies sur le continent, le pouvoir et l'autorité de s'entendre et de conclure des arrangements avec les habitants de Nosdites nouvelles colonies et tous ceux qui iront s'y établir, au sujet des terres des habitations et de toute propriété dont Nous pourrons hériter et qu'il est ou sera en Notre pouvoir de disposer, et de leur en faire la concession, conformément aux termes, aux redevances, aux corvées et aux tributs modérés établis et requis dans les autres colonies, ainsi qu'aux autres conditions qu'il Nous paraîtra nécessaire et expédient d'imposer pour l'avantage des acquéreurs et le progrès et l'établissement de Nosdites colonies.

Attendu que Nous désirons reconnaître et louer en toute occasion, la brave conduite des officiers et des soldats de Nos armées et leur décerner des récompenses, Nous enjoignons aux gouverneurs de Nosdites colonies et à tous les gouverneurs de nos diverses provinces sur le continent de l'Amérique du

Nord et Nous leur accordons le pouvoir de concéder gratuitement aux officiers reformes qui ont servi dans l'Amérique du Nord pendant la dernière guerre et aux soldats qui ont été ou seront licencies en Amérique, lesquels résident actuellement dans ce pays et qui en feront personnellement la demande, les quantités de terre ci-après pour lesquelles une redevance égale à celle payée pour des terres situées dans la même province ne sera exigible qu'a l'expiration de dix années; lesquelles terres seront en outre sujettes aux mêmes conditions de culture et d'amélioration que les autres dans la même province:

A tous ceux qui ont obtenu le grade d'officier supérieur,
5000 acres.

A chaque capitaine, 3000 acres.
A chaque officier subalterne ou d'état major, 2000 acres.
A chaque sous-officier, 200 acres.
A chaque soldat, 50 acres.

Nous enjoignons aux gouverneurs et aux commandants en chef de toutes Nos colonies sur le continent de l'Amérique du Nord, et Nous les autorisons de concéder aux mêmes conditions la même quantité de terre aux officiers reformes de Notre marine, d'un rang équivalent, qui ont servi sur Nos vaisseaux de guerre dans l'Amérique du Nord lors de la réduction de Louisbourg et de Québec;, pendant la dernière guerre, et qui s'adresseront personnellement à Nos gouverneurs pour obtenir des concessions.

Attendu qu'il est juste, raisonnable et essentiel pour Notre intérêt et la sécurité de Nos colonies de prendre des mesures pour assurer aux nations ou tribus sauvages qui sont en relations avec Nous et qui vivent sous Notre protection, la possession entière et paisible des parties de Nos possessions et territoires qui ont été ni concédées ni achetées et ont été réservées pour ces tribus ou quelques-unes d'entre elles comme territoires de chasse, Nous déclarons par conséquent de l'avis de Notre Conseil prive, que c'est Notre volonté et Notre plaisir et nous enjoignons à tout gouverneur et à tout commandant en chef de Nos colonies de Québec;, de la Floride Orientale et de la Floride Occidentale, de n'accorder sous aucun prétexte des permis d'arpentage ni aucun titre de propriété sur les terres situées au-delà des limites de leur gouvernement respectif, conformément à la délimitation contenue dans leur commission. Nous enjoignons pour la même raison à tout gouverneur et à tout commandant en chef de toutes Nos autres colonies ou de Nos autres plantations en Amérique, de n'accorder présentement et jusqu'à ce que Nous ayons fait connaître Nos intentions futures, aucun permis d'arpentage ni aucun titre de propriété sur les terres situées au-delà de la tête ou source de toutes les rivières qui vont de l'ouest et du nord-ouest se jeter dans l'océan Atlantique ni sur celles qui ont été ni cédées ni achetées par Nous, tel que susmentionné, et ont été réservées pour les tribus sauvages susdites ou quelques-unes d'entre elles.

Nous déclarons de plus que c'est Notre plaisir royal ainsi que Notre volonté de

réserver pour le présent, sous Notre souveraineté, Notre protection et Notre autorité, pour l'usage desdits sauvages, toutes les terres et tous les territoires non compris dans les limites de Nos trois gouvernements ni dans les limites du territoire concédé à la Compagnie de la baie d'Hudson, ainsi que toutes les terres et tous les territoires situés à l'ouest des sources des rivières qui de l'ouest et du nord-ouest vont se jeter dans la mer.

Nous défendons aussi strictement par la présente à tous Nos sujets, sous peine de s'attirer Notre déplaisir, d'acheter ou posséder aucune terre ci-dessus réservée, ou d'y former aucun établissement, sans avoir au préalable obtenu Notre permission spéciale et une licence à ce sujet.

Et Nous enjoignons et ordonnons strictement à tous ceux qui en connaissance de cause ou par inadvertance, se sont établis sur des terres situées dans les limites des contrées décrites ci-dessus ou sur toute autre terre qui n'ayant pas été cédées ou achetées par Nous se trouve également réservée pour lesdits sauvages, de quitter immédiatement leurs établissements.

Attendu qu'il s'est commis des fraudes et des abus dans les achats de terres des sauvages au préjudice de Nos intérêts et au grand mécontentement de ces derniers, et afin d'empêcher qu'il ne se commette de telles irrégularités à l'avenir et de convaincre les sauvages de Notre esprit de justice et de Notre résolution bien arrêtée de faire disparaître tout sujet de mécontentement, Nous déclarons de l'avis de Notre Conseil privé, qu'il est strictement défendu à qui que ce soit d'acheter des sauvages, des terres qui leur sont réservées dans les parties de Nos colonies, ou Nous avons cru à propos de permettre des établissements; cependant si quelques-uns des sauvages, un jour ou l'autre, devenaient enclins à se départir desdites terres, elles ne pourront être achetées que pour Nous, en Notre nom, à une réunion publique ou à une assemblée des sauvages qui devra être convoquée à cette fin par le gouverneur ou le commandant en chef de la colonie, dans laquelle elles se trouvent situées; en outre, si ces terres sont situées dans les limites de territoires administres par leurs propriétaires, elles ne seront alors achetées que pour l'usage et au nom des propriétaires, conformément aux directions et aux instructions que Nous croirons ou qu'ils croiront à propos de donner à ce sujet; de plus Nous déclarons et signifions de l'avis de Notre Conseil privé que Nous accordons à tous Nos sujets le privilège de commerce ouvert et libre, à condition que tous ceux qui auront l'intention de commercer avec lesdits sauvages se munissent de licence à cette fin, du gouverneur ou du commandant en chef de celle de Nos colonies dans laquelle ils résident, et qu'ils fournissent des garanties d'observer les règlements que Nous croirons en tout temps, à propos d'imposer Nous mêmes ou par l'intermédiaire de Nos commissaires nommés à cette fin, en vue d'assurer le progrès dudit commerce.

Nous autorisons par la présente les gouverneurs et les commandants en chef de toutes Nos colonies respectivement, aussi bien ceux qui relèvent de Notre autorité immédiate que ceux qui relèvent de l'autorité et de la direction des

propriétaires, d'accorder ces licences gratuitement sans omettre d'y insérer une condition par laquelle toute licence sera déclarée nulle et la protection qu'elle confèrera enlevée, si le porteur refuse ou néglige d'observer les règlements que Nous croirons à propos de prescrire. Et de plus Nous ordonnons et enjoignons à tous les officiers militaires et à ceux charges de l'administration et de la direction des affaires des sauvages, dans les limites des territoires réservés à l'usage desdits sauvages, de saisir et d'arrêter tous ceux sur qui pèsera une accusation de trahison, de non-révélation d'attentat, de meurtre, de félonie ou de délits de tout genre et qui, pour échapper aux atteintes de la justice, auront cherche un refuge dans lesdits territoires, et de les renvoyer sous bonne escorte dans la colonie ou le crime dont ils seront accuses aura été commis et pour lequel ils devront subir leur procès.

Donnée à Notre cour, à Saint-James le septième jour d'octobre mil sept cent soixante trois, la troisième année de Notre règne.

DIEU SAUVE LE ROI

CANADA

ANNEXE C

GUIDES D'ENTRETIENS

Rapport-Gratuit.com

CONCEPT : La gestion par planification		
DIMENSIONS	**INDICATEURS**	**QUESTIONS**
Approche holistique	Inclusive et concertée Communautaire Inter-départementale	1. Est-ce que vous éprouvez un sentiment d'appartenance quant aux décisions qui sont prises, affectant la communauté ? 2. Y a-t-il un partage d'informations ou une mobilisation autour des dossiers qui affectent toute la population ? 3. Aimeriez-vous être plus impliqué dans les décisions communautaires ? Pourquoi ? 4. Est-il important pour vous que les différents départements de la communauté travaillent ensemble ? 5. La communauté ou les différents secteurs possèdent-ils une vision d'avenir ?
Planification à long terme	Vision commune Processus Générations futures	6. Participeriez-vous à l'établissement ou la mise à jour de cette/ces vision(s) ? 7. Quelles sont, d'après-vous, les principales difficultés qu'éprouve la communauté ? 8. Selon vous, une planification à long terme pourrait-elle être un élément de solution ? 9. Quelle importance accordez-vous à une préparation pour le futur ? 10. Pour combien d'années d'avance devrait-on planifier (plan d'action)?
Outil de gestion	Gouvernance Développement des Capacités	11. Comment décrivez-vous la gestion communautaire présente : 12. Souhaitez-vous avoir davantage de voix dans la gouverne de la communauté ? 13. Faites-vous confiance aux capacités de gestion des gens de votre communauté ? 14. Croyez-vous en la nécessité de formations additionnelles pour eux ?

CONCEPT : Connaissances		
DIMENSIONS	**INDICATEURS**	**QUESTIONS**
Capacités	Expertises	15. D'après vous, quelles sont les expertises professionnelles au sein de la communauté ? 16. Quels sont les expertises à développer, qui pourraient bénéficier la communauté ?
	Connaissances traditionnelles	17. Jugez-vous que les connaissances traditionnelles sont valorisées dans la communauté ?
Formation	Niveau académique	18. Croyez-vous que le niveau scolaire des membres communautaires s'améliore ? 19. Sentez-vous que les gens sont encouragés à poursuivre des études postsecondaires ?
	Développement	20. Saviez-vous si les employés et les politiciens de la communauté suivent des formations de développement professionnel ?
Société	Partage d'information	21. Vous sentez-vous suffisamment informé de ce qui se passe dans la communauté ? 22. Sinon, à quel(s) niveau(x) souhaitez-vous en savoir plus ?
	Transmission	23. De quelles façons la transmission des traditions innues est-elle assurée ? 24. À part la radio communautaire, y a-t-il d'autres moyens par lequel vous aimeriez recevoir des informations ? 25. Connaissez-vous l'histoire de la nation innue et de votre territoire traditionnel ?
	Mobilisation	26. En général, la communauté a-t-elle tendance à se mobiliser autour des dossiers importants ?
	Besoins et Aspirations	27. Quels sont les besoins les plus criants de la communauté ? 28. Selon vous, quelles sont les opportunités de développement pour la communauté ?

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CONCEPT : Relations de pouvoir		
DIMENSIONS	**INDICATEURS**	**QUESTIONS**
Rapports	Domination/ Soumission Détenteurs d'influence Stratégies de force	29. Sentez-vous qu'il y a une force dominante qui prévaut sur la communauté ou les autochtones en générale ? 30. Si oui, quelle en est son origine ? 31. Selon vous qui (groupe ou personne) exerce la plus grande influence sur la communauté ? 32. Croyez-vous être en mesure d'influencer le sort communautaire ? 33. Si oui, de quelles façons ? 34. Y a-t-il selon vous des stratégies ou moyens mis en place pour amener la communauté vers une indépendance ?
Traditionnel	Étatique/ Gouvernement Limites politiques Coutumes/ Première nation	35. Comment qualifiez-vous les relations qu'entretiennent votre communauté avec les gouvernements (fédéral et provincial) ? 36. Croyez-vous qu'il soit possible pour la communauté de briser le cycle de dépendance envers le Ministère des Affaires Indiennes ? 37. Quelle forme de puissance (pouvoir politique) croyez-vous tirer de la législation de la *Loi sur les Indiens* ? 38. Jugez-vous important que vos coutumes traditionnelles prévalent sur cette législation ?
Renouvelé	Divers niveaux Inclusif Évolutif/Participatif	39. Comment la communauté peut-elle affirmer son pouvoir politique ? 40. Quels efforts cela demande t-il? 41. De quelles capacités devraient faire preuve le leadership qui tente de renforcer la position de pouvoir de la communauté ? 42. Les gens de la communauté ont-ils une place de pouvoir ? 43. Croyez-vous en la possibilité d'un pouvoir communautaire participatif ? 44. Reconnaissez-vous un lien entre la planification communautaire et le pouvoir communautaire ? Expliquez.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CONCEPT : Dynamique autochtone		
DIMENSIONS	**INDICATEURS**	**QUESTIONS**
Culture	Présence	45. De quelles façons remarquez-vous la présence de la culture innue dans les actions de gouvernance (administrative et politique) ? 46. Jugez-vous qu'elle occupe une place suffisamment importante ?
	Pratiques	47. S'il y a lieu, quels aspects ou pratiques culturels aimeriez-vous voir intégrés plus couramment ? 48. Quelle importance accordez-vous à l'emploi de la langue traditionnelle dans les rapports avec d'autres communautés innues ?
Rapports de force	Influence	49. Observez-vous des influences politiques au sein de la communauté ? 50. Selon vous, d'où proviennent les plus grandes influences (internes et externes) ?
	Actions	51. Croyez-vous que le travail d'équipe et de collaboration avec d'autres organisations, partageant vos intérêts, sont nécessaires ?
	Coalitions	52. Êtes-vous au courant de certains partenariats ou coalitions avec d'autres groupes ?
Structures/ Institutions	Acteurs/ Collaborateurs	53. Connaissez-vous la structure politique et administrative autochtone au Québec (APNQL) ? 54. Qui sont les mieux positionnés pour faire avancer le sort de la communauté ?
	Évolution	55. Comment qualifiez-vous présentement votre développement communautaire ? 56. Quels changements souhaitez-vous pour la communauté ? 57. Êtes-vous prêt à participer à ces changements ?
	Réalités	58. Que voyez-vous comme réalités socioéconomiques affectant le plus la communauté ?

CONCEPT : Autodétermination		
DIMENSIONS	**INDICATEURS**	**QUESTIONS**
Indépendance	Liberté d'agir Responsabilité Connaissances	59. Comment qualifiez-vous le rôle du leadership politique (chef et conseillers) ? 60. Quelles sont les contraintes ou réalités qui limitent leurs actions ? 61. Croyez-vous qu'une plus grande liberté d'agir (indépendance ou autonomie) entraîne plus de responsabilités ? 62. Si oui, dans quel sens (quelles responsabilités) ? 63. Sentez-vous que la communauté soit prête à devenir plus indépendante/autonome ? 64. Quelles mesures, outils ou renforts sont nécessaires pour assurer cette indépendance ?
Affirmation	Statut politique Reconnaissance Leadership Stratégies	65. Quelle importance accordez-vous au rôle de la politique au sein de la communauté ? 66. Reconnaissez-vous des prises de position politiques au nom de la communauté ? 67. Croyez-vous qu'il y ait un rôle politique réservé aux membres de la communauté, avec l'autonomie gouvernementale ? 68. Comment serait-il possible selon vous, de renforcer la gestion/gouvernance de la communauté ?
Droits fondamental	Collectivité Existence Avenir	69. Puisqu'un mouvement vers l'autonomie demande d'être mené par la communauté, croyez-vous en les capacités et la force de la communauté, à assumer une autonomie ? 70. Que représente pour vous, une autonomie accrue de votre communauté ? 71. Avez-vous espoir en un avenir prometteur pour votre communauté ?

ANNEXE D

PROFIL COMMUNAUTAIRE DE MATIMEKUSH-LAC JOHN

PROFIL COMMUNAUTAIRE

de la

COMMUNAUTÉ INNUE DE MATIMEKUSH - LAC JOHN

En date de mars 2010

Préambule :

Ce profil propose un portrait en date de mars 2010, de la situation socioéconomique et des capacités de la communauté de Matimekush-Lac John selon une compilation de statistiques, de commentaires et de faits. Les informations proviennent de diverses sources documentaires, ainsi que plusieurs sources internet. Les données relatives aux réalités de la communauté ont été collectées via une série d'entretiens individuels avec des membres communautaires

En fait, le présent document se veut un diagnostic permettant une meilleure compréhension de l'état actuel de la communauté. Il s'agit de faire le point sur la situation présente de la communauté (ressources, forces, faiblesses, possibilités, menaces et besoins). Ce diagnostic est établi comme une étape préliminaire essentielle à des projets de planification et de développement futurs.

Une précision sur le nom même du peuple *Innu* s'impose. Le terme *Montagnais*, qui fut longtemps en usage, n'est plus politiquement correct. Ce nom avait été donné par les premiers Européens, en raison des montagnes présentes tout le long de la côte nord su fleuve St-Laurent. La désignation *Innu* signifie «êtres humains».

Collecte, compilation de données et rédaction par :

Susane King, étudiante à la Maîtrise en Gestion des Organisations
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

31 mars 2010

TABLE DES MATIÈRES

1. À propos de Matimekush-Lac John

1.1 La nation innue 4
1.2 Aperçu historique 5
1.3 Emblème communautaire 6
1.4 Démographie 6
1.5 Langue et culture 7
1.6 Situation géographique 8
1.7 Climat 9
1.8 Services de transport 9
1.9 Infrastructures et services communautaires 9
1.10 Programmes communautaires 10
1.11 Vie sociale et loisirs 12
1.12 Économie locale 12
1.13 Emploi et revenu 13
1.14 Ressources humaines communautaires 14
1.15 Affiliations et alliances 14

2. Portrait des capacités de la communauté par FFPM

2.1 L'outil d'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces)..... 17
2.2 Forces 18
2.3 Faiblesses 19
2.4 Possibilités 21
2.5 Menaces et enjeux 22
2.6 Besoins 23
2.7 Sommaire des données 25

3. Sources d'information

Bibliographie 27
Références internet 27

1. À PROPOS DE MATIMEKUSH-LAC JOHN

1.1 LA NATION INNUE

Matimekush-Lac John est une communauté de la nation innue. Le Conseil de la Nation Innu Matimekush-Lac John est un corps légal de gouvernement autochtone, composé d'un chef et de quatre conseillers, lesquels sont choisis par voie d'élection populaire selon un système électoral coutumier. Le mandat de ce conseil consiste à administrer les affaires et à exécuter les fonctions gouvernementales de cette Première Nation.

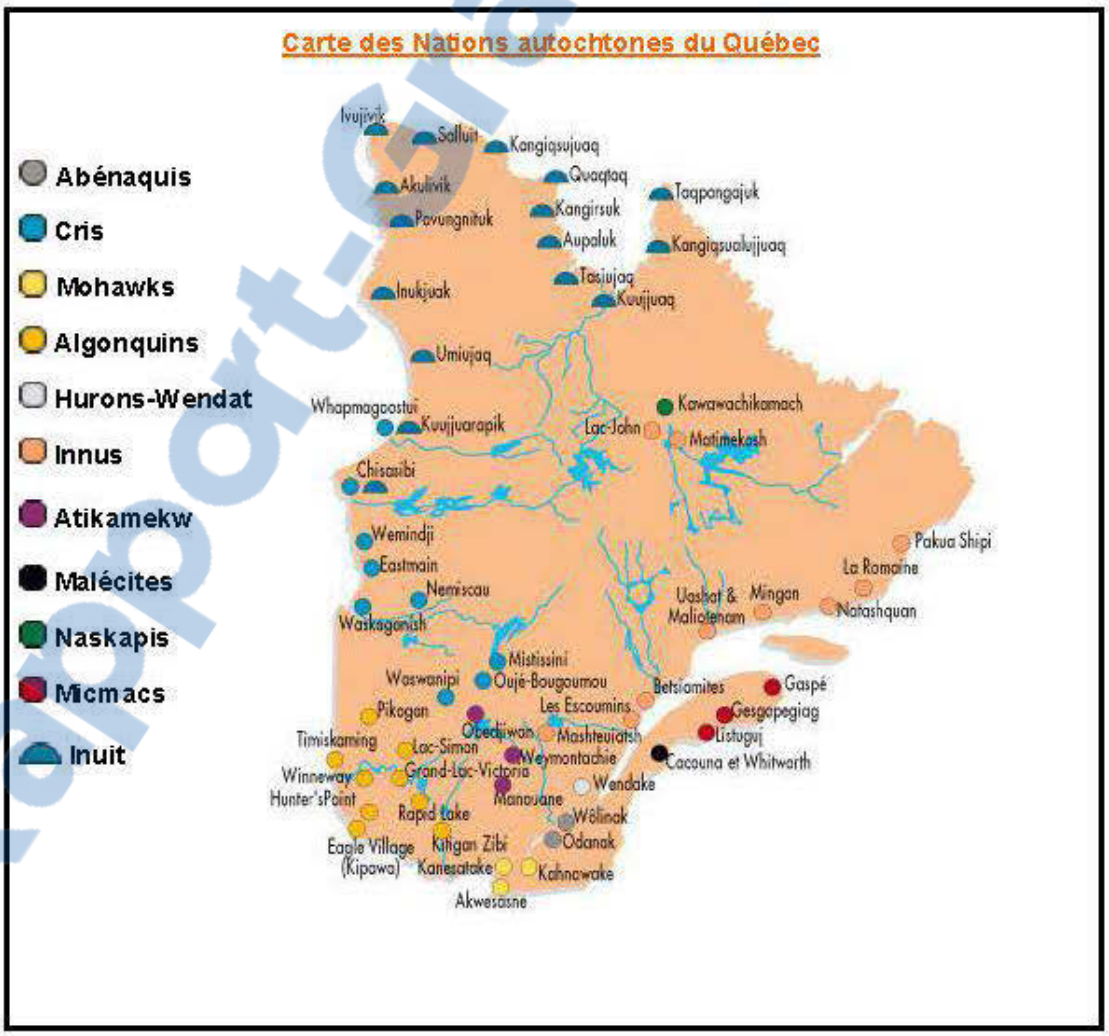


Figure 1.1 Carte des Nations autochtones du Québec
Source : Indiana marketing, 2009

Rapport-Gratuit.com

La nation Innue fait partie des onze nations autochtones du Québec (figure 1.1). Ces communautés/Premières nations innues se comptent elles aussi au nombre de onze. Sur la Côte-Nord, on retrouve huit dont; Betsiamites – Essipit – La Romaine – Mingan – Natashquan – Pakuashipi et Uashat-Maliotenam, qui longent la côte du fleuve Saint-Laurent, ainsi que Matimekush/Lac John – communauté la plus nordique, située près de la frontière du Labrador et voisine de la Nation Naskapi. La première nation de Mashteuiatsh occupe quant à elle un territoire au cœur de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. La nation innue compte aussi deux Premières nations situées au Labrador, soit Utshimassit et Sheshatshit.

1.2 APERÇU HISTORIQUE

À l'origine, le nomadisme et les activités de subsistance étaient les normes sur le territoire traditionnel innu. Il y avait une grande mobilité territoriale surtout lorsqu'il s'agissait de suivre le caribou, lui-même nomade.

Soutenu par la *Loi sur les Indiens* de 1876, le gouvernement fédéral a poursuivit sa vague de création de réserves autochtones jusqu'aux plus hauts coins de la Côte-Nord, toujours dans une perspective de sédentarisation et d'assimilation des peuples autochtones. Le territoire de Lac John fut transféré du gouvernement provincial au gouvernement fédéral en 1960. Et, en 1968, le Québec transféra au Canada ce qui constitue aujourd'hui la réserve de Matimekush (numéro 87) sous le nom officiel de *La Nation Innue Matimekush-Lac John*.

Aujourd'hui, la Première Nation de Matimekush-Lac John correspond à l'agglomération de deux territoires autochtones qui côtoient la municipalité de Schefferville. Cet endroit relève de la municipalité régionale du comté de Caniapiscau, dans la région administrative de la Côte-Nord.

La région fut longtemps célèbre pour ses activités minières. Des mines de fer y furent exploitées de 1954 à 1982 par la Compagnie minière IOC (*Iron Ore Company of Canada*) alors que la population grimpait à 5 000 âmes. En 1982, la compagnie IOC a cessé ses opérations minières et la presque totalité des habitants allochtones ont dû quitter la ville de Schefferville. Moins de 200 habitants y sont demeurés.

En mai 1998, le gouverneur en conseil a accordé un décret qui a mis de côté 131 acres de terres à l'usage et au profit de la bande des Montagnais de Schefferville. Ceci porta la superficie des réserves de Matimekush et du Lac John à 171 hectares. Grâce à cet agrandissement, la communauté a hérité de plusieurs infrastructures résidentielles et de services.

L'exploration minière se poursuit toujours, et l'exploitation a récemment repris de plus belle.

1.3 EMBLÈME COMMUNAUTAIRE

Le logo représentatif de la communauté rassemble plusieurs symboles permettant une reconnaissance des aspects culturels et traditionnels de Matimekush-Lac John. On y retrouve d'anciens outils de chasse qui reflètent la survie et la tradition, le tambour comme symbole de la culture autochtone, ainsi que les animaux de subsistance typiques de la région nordique tels que l'outarde, la truite et le caribou.

Figure 1.2 Logo de la communauté

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Le drapeau officiel de Matimekush-Lac John reprend le logo de la communauté ainsi que ses couleurs représentatives. Ce drapeau représente la fierté innue des gens de cette communauté.

Figure 1.3 Drapeau de la communauté de Matimekush-Lac John

1.4 DÉMOGRAPHIE

Le Registre des Affaires Indiennes indique qu'en février 2010, la population inscrite de Matimekush-Lac John représentait 844 membres, dont moins de 10% vivent hors réserve. Ceci signifie une population sur réserve d'au moins 765 personnes. Les hommes et les femmes sont représentés de manière quasi égale, avec environ 51% et 49% respectivement. A l'échelle du Québec, la population innue s'élevait à environ 17 000 personnes.

La population de la communauté de Matimekush-Lac John est très jeune. Environ la moitié de ses membres est âgée de 25 ans et moins. À l'échelle du Québec, la population autochtone est constituée de 41% de moins de 25 ans, alors que la population québécoise dans son ensemble en compte 29%.

Les membres choisissent majoritairement de vivre dans la réserve, près de leur famille, de la nature et des traditions. Peu choisissent l'exode. Toutefois, plusieurs convergent régulièrement vers la ville, habituellement à Sept-Îles, pour des périodes temporaires. Ces séjours sont motivés par des rendez-vous médicaux ou d'affaires, ou encore des activités sociales, éducatives ou sportives. D'autres fois, il s'agit tout simplement de contrer l'isolement

1.5 LANGUE ET CULTURE

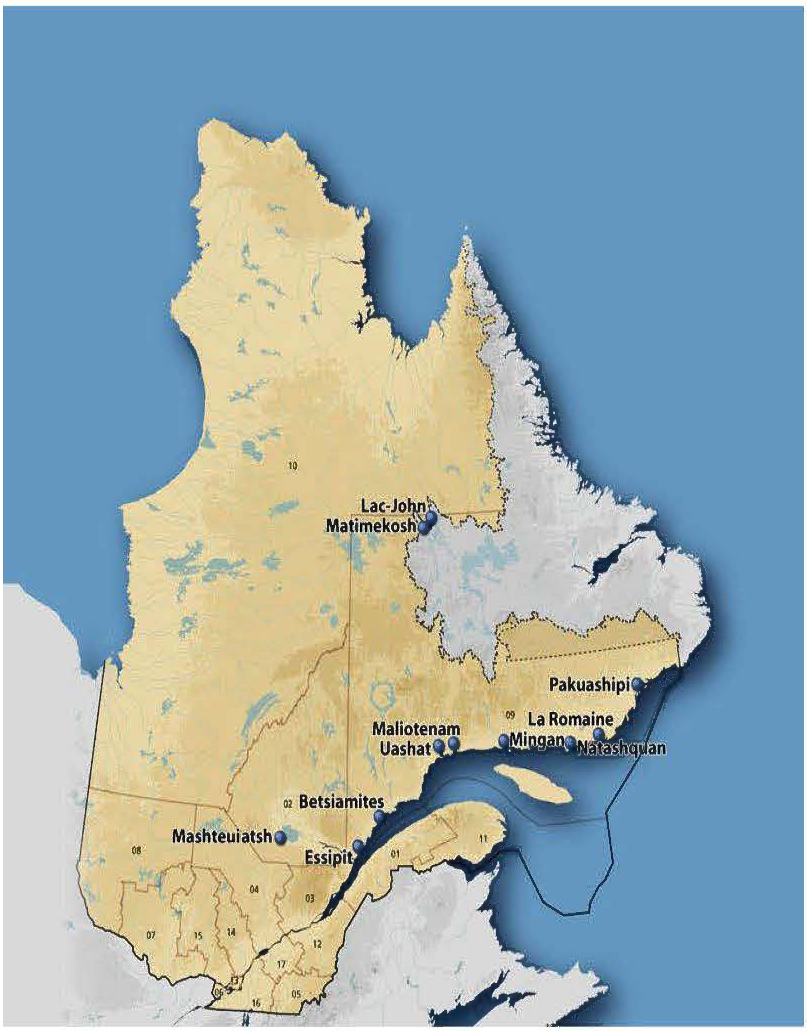
La langue innue, toujours bien vivante, est encore la première langue utilisée dans cette communauté. Des efforts considérables sont déployés par les parents, l'école et les organismes concernés afin qu'il en soit ainsi. L'enseignement à l'école primaire/secondaire KANATAMAT Tshitipenitamunu se donne en français langue seconde. La langue «n'est pas seulement un moyen de communication, mais également ce qui lie les gens à leur passé et jette les fondements de leur vitalité sociale, émotive et spirituelle» (Norris).

Bien que le nomadisme n'existe plus comme tel, presque toutes les familles se rendent de temps à autre sur leur territoire de chasse afin d'y pratiquer leur mode de vie traditionnel..Cela se produit de façon plus marquée durant la migration des caribous, à la fin septembre, et au retour des outardes, au début du mois de mai. Le calendrier scolaire est d'ailleurs adapté à cette situation, ce qui permet de faciliter ce mode de vie sans pour autant favoriser l'absentéisme. Les Innus appellent cette pratique *l'Innu aitun*, ce qui signifie «la vie innue», une expression contemporaine de ce qui réfère au mode de vie traditionnel et à la pratique des activités ancestrales. La conception que les Innus ont de l'*Innu aitun* est englobant : la pratique de toutes les activités reliées à la culture, aux valeurs et au mode de vie est pensée dans son rapport à l'occupation et à l'utilisation du Nitassinan (territoire innu) et de ses ressources.

La culture innue témoigne d'une proximité avec la Nature. Ce peuple est en lien direct avec son environnement naturel. L'équilibre et l'harmonie entre les animaux, les humains, les végétaux et les minéraux occupent ainsi une place importante. De manière générale, les peuples autochtones ont l'habitude de se dire « Gardiens de la nature » - *kanuenitam* en langage innu- un rôle confié par le Créateur.

1.6 SITUATION GÉOGRAPHIQUE

La communauté agglomérée de Matimekush-Lac John est à proximité de Schefferville, municipalité allochtone en plein cœur de la péninsule du Labrador et à 12 km de la réserve Naskapi de Kawawachikamach. À 510 km au nord du port de Sept-Îles, elle est sise à 54° 49' de latitude nord et à 66° 50' de longitude Ouest, entre les lacs Knob Lake et Pearce, à la frontière du Québec et du Labrador. La communauté représente la réserve de **Matimekush** ("Petite truite"), située au bord du lac Pearce et la réserve de **Lac John**, située 3.5 kilomètres de Matimekush et du centre de Schefferville.



À leur création, dans les années 1960, le territoire des réserves s'étendait sur quelques 91 hectares; soit 68,0 hectares pour Matimekush et 23,3 hectares pour Lac John. Toutefois, depuis le décret de 1998, cette superficie couvre maintenant 171 hectares.

Figure 1.4 Carte des emplacements des Premières nations innues
Source : SAAQ, Gouvernement du Québec, 2009

La carte géographique de la figure 1.4 identifie l'emplacement de Matimekush-Lac John ainsi que des dix autres Premières nations innues du Québec. Tandis que la figure 1.5 représente l'ensemble du territoire innu *Nitassinan*, ce qui signifie «notre terre», tel que désigné par les Innus.

Figure 1.5 Carte innue du territoire Nitassinan,
Source : Aventure Ashini 2009

1.7 CLIMAT

La région de Matimekush est caractérisée par un climat de région subarctique propre à la taïga. Le printemps et l'automne ressemblent à ce qu'on peut connaître dans la région de Sept-Îles. L'hiver, par contre, s'étire de quelques semaines, la neige est abondante et la température atteint souvent des niveaux de -30 à -40 degrés centigrades. À cela s'ajoute le facteur vent qui peut faire descendre le thermomètre jusqu'à -70 degrés Celsius. Les vêtements les plus chauds possibles sont recommandés pour la saison hivernale, tandis que le printemps et l'automne nécessitent des bottes et des vêtements imperméables.

1.8 SERVICE DE TRANSPORT

Le facteur d'éloignement contribue à isoler la communauté. De plus, celle-ci n'a pas accès aux routes tout au long de l'année et doit utiliser un moyen de transport de coût supérieur pour accéder au centre de services le plus proche, c'est-à-dire Sept-Îles.

Le transport à partir de Schefferville se fait donc par avion avec *Air Inuit Ltée* ou par train avec *Transport Ferroviaire Tshiuetin Inc.* La compagnie Tshiuetin ("Vent du Nord") fut acquise en 2005 par trois Nations autochtones:

- Innu Takuaikan Uashat mak Mani Utenam,
- la Naskapi Nation of Kawawachikamach et
- la Nation Innue Matimekush-Lac John

Ce train, construit de 1950 à 1952 pour transporter le minerai de fer jusqu'au port de Sept-Îles, appartenait initialement à la Quebec North Shore & Labrador Railway (QNSL). Il couvre 200 kilomètres de voie ferrée entre Emeril (Labrador) et Schefferville, le terminus nord de ce chemin de fer. Le voyage par voie terrestre est particulièrement pittoresque. On y découvre la grandeur et la beauté d'un pays aux multiples rivières, avec des montagnes et des lacs à perte de vue.

1.9 INFRASTRUCTURES ET SERVICES COMMUNAUTAIRES

La communauté possède plusieurs infrastructures d'importance permettant d'offrir la gestion et la livraison de services essentiels à ses membres. De plus, la communauté a récupéré certaines pourvoiries ayant appartenu à des compagnies privées. Elle en réserve l'utilisation à des activités culturelles et à des camps jeunesses durant la saison estivale. Parmi les principales structures de la communauté, on compte :

- Bureau d'administration du conseil
- Centre de soins de santé/dispensaire
- École primaire/secondaire
- Garderie (bientôt un nouveau centre à la petite enfance)
- 290 unités d'habitation
- Aréna
- Maison des jeunes
- Maison d'hébergement pour femmes
- Église catholique
- Station de radio communautaire
- Garage pour machinerie lourde et entrepôt
- Résidence pour enseignants
- Station de transport ferroviaire Tshiuetin
- Installations de réseau d'égouts

Certains services relèvent d'autres autorités :

Protection incendie	:	assurée par des pompiers volontaires, en collaboration avec la municipalité de Schefferville
Services policiers	:	assurés par la Sûreté du Québec
Site d'enfouissement	:	appartenant à la municipalité de Schefferville
Élimination des déchets	:	assurée par la communauté
Services d'aqueduc	:	traitement partiel de l'eau souterraine, distribution à domicile par raccordement au réseau d'aqueduc de la municipalité de Schefferville, système indépendant communautaire pour le Lac John
Système d'égouts	:	réseau d'égouts sanitaires et pluviaux pour le Lac John, raccordement au réseau d'aqueduc de la municipalité de Schefferville pour Matimekush
Entretien du réseau routier	:	assuré par la communauté, routes en asphalte à 80%, nouveaux développements en gravier
Énergie électrique	:	fournie par Hydro-Québec

1.10 PROGRAMMES COMMUNAUTAIRES

Éducation : La communauté offre une éducation primaire et secondaire complète à l'École KANATAMAT Tshitipenitamunu. L'enseignement est dispensé en innu jusqu'à la première année du primaire (inclusivement) et ensuite en français langue seconde dans les classes supérieures. Les élèves bénéficient d'installations modernes, complètement rénovées au coût de $10 millions en 2008. L'école tente d'offrir non seulement un milieu d'éducation stimulant, mais également des programmes et services qui favorisent le développement complet de l'enfant. L'école comporte, entre autres, une salle d'informatique, une bibliothèque, un grand gymnase avec des estrades, un lieu de socialisation, une salle d'arts. Les élèves, qui ont accès à des cours de langue innue, peuvent compter sur des programmes d'aide à la réussite, comme le programme de motivation et d'encouragement ou le programme des petits déjeuners. Le personnel enseignant provient majoritairement de l'extérieur de la région, toutefois il y a aussi des enseignants issus de la communauté. Par ailleurs, la direction et les employés de soutien sont tous membres de Matimekush-Lac John.

L'administration de la communauté offre également un programme de soutien financier aux étudiants du post secondaire. Les études post secondaire doivent forcément se poursuivre à l'extérieur de la communauté, ce qui oblige les jeunes à se diriger vers un centre urbain – le plus souvent Sept-îles. La transition du nord vers la ville et l'adaptation que cela exige se vit souvent difficilement. Cela contribue à expliquer la tendance au décrochage et le niveau de scolarité terminée peu élevé que connaît la communauté. Celui-ci est jusqu'à trois et quatre fois moins élevé que celui des populations générales respectivement du Québec et du Canada, selon le recensement de 2001 de Statistique Canada.

Santé : Les soins de santé sont dispensés, autant que possible, au centre de santé de la communauté, par des professionnels (infirmiers, médecins,

dentistes, nutritionnistes). Les patients nécessitant des soins spécialisés, urgents ou de longue durée sont habituellement référés ou transférés à l'hôpital de Sept-Îles. À part les postes d'infirmiers, les autres professionnels travaillent sur des quarts de rotation ou comme travailleurs itinérants, c'est-à-dire qu'ils viennent pour des temps fixes. Toutefois, il y a toujours un médecin en service. Les employés de soutien ainsi que deux postes d'infirmiers sont occupés par des membres de la communauté.

Le centre de santé offre plusieurs programmes de prévention et de santé communautaire, tels que définis par les directives de Santé Canada, dont : la nutrition parentale, la lutte contre l'abus d'alcool et de drogues, la santé mentale, le transport médical, l'initiative sur le diabète, la prévention du suicide, etc. Il y a aussi un programme de soutien pour les survivants des pensionnats.

Services sociaux : La communauté est responsable de la gestion des services sociaux. Elle travaille de près avec le Centre Jeunesse Côte-Nord. Certains services offerts comprennent l'aide à l'enfance et à la famille, ainsi que les soins à domicile pour les gens à capacité réduites. Les travailleurs et intervenants sociaux sont majoritairement issus de la communauté. La direction de la santé assume pareillement la direction de ces services.

Les services de prestations d'aide au revenu sont offerts aux membres de la communauté. Des programmes d'employabilité et de placement été sont également en vigueur dans la communauté.

Gestion : Au niveau de l'administration des affaires de la communauté, les gestionnaires sont appelés à produire plusieurs rapports annuels afin de répondre aux critères de financement des divers programmes. On retrouve, parmi ces rapports, les plans d'action et de développement des programmes ainsi que les plans budgétaires annuels. Un plan quinquennal des immobilisations est aussi requis.

Rapport-Gratuit.com

En termes d'outils de gestion, le Conseil de la Nation a dû développer et appliquer un plan de redressement financier, depuis les trois dernières années. De plus, au cours de l'année 2009-2010, il s'est aussi doté de certains autres outils de planification, dont :

- Un Plan d'action en développement des compétences (avec l'assistance du Conseil Tribal Mamuitun),
- Un Rapport d'évaluation de l'école KANATAMAT Tshitipenitamunu 2010 et du plan triennal 2010-2013,
- Un Plan d'évaluation des programmes de santé.

1.11 VIE SOCIALE ET LOISIRS

Les loisirs se limitent souvent aux soirées de bingo organisées par la radio communautaire ou aux activités mises sur pied par des comités sporadiques. Mais pour un passionné de la grande nature, des ballades à pied, de chasse et de pêche, l'endroit a tout d'un paradis.

La communauté possède un aréna, un grand gymnase, une bibliothèque scolaire et la nature à perte de vue, pour les activités récréatives. Le seul sport semi-organisé est le hockey. La communauté est l'hôte de tournois trois à quatre fois par année.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

1.12 ÉCONOMIE LOCALE

Le Conseil de la Nation est assurément un grand employeur de la région. Il emploie en tout temps, au minimum, quelques 200 personnes dans les domaines de l'administration, la santé, l'éducation, les travaux publics, la radio communautaire, la construction, etc. L'économie locale est donc grandement stimulée par les activités de gouvernance de la communauté.

Il y a très peu d'entrepreneurs privés sur la réserve, ils se résument au casse-croûte Restaurant Chez Rita et à divers producteurs d'art et d'artisanat. La compagnie de Transport Ferroviaire Tshiuetin inc. contribue également à

l'activité économique locale. Elle est l'un des principaux employeurs de l'industrie du transport dans le Nord-du-Québec. Son engagement solide en faveur de la qualité de ses services et du perfectionnement de ses employés, de même que son apport des services essentiels aux membres des communautés fondatrices en font une entreprise de mérite.

En termes d'autres opportunités d'emplois, il y a le service aéroportuaire ainsi que des commerces hors-réserve, dans Schefferville : un magasin général, un hôtel, un restaurant, un dépanneur, deux garages de réparation de véhicules, une quincaillerie, un bar avec salle de réception ainsi qu'un service de taxi. Mis à part le Conseil de Matimekush-Lac John, l'économie de la région ne connaît aucun moteur d'importance. Toutefois, il y a toujours la possibilité de régénération de l'industrie minière. À présent, au moins deux compagnies exécutent des travaux d'exploration et emploient quelques dizaines de travailleurs locaux. Les espoirs de découvertes suffisamment importantes permettent de croire en la possibilité de plusieurs emplois dans un proche avenir.

Au magasin général, le *Northern,* on trouve un peu de tout (produits alimentaires, meubles, linge, motoneige). Plusieurs articles s'achètent sur commande seulement. Ce magasin bénéficie nettement d'une situation de monopole, ce qui n'est pas toujours à l'avantage de la clientèle. Puisque le prix des aliments est jusqu'à 70% supérieur qu'ailleurs au Québec, les Innus de Matimekush-Lac John comptent beaucoup sur l'économie traditionnelle, c'est-à-dire la chasse et la pêche, comme moyen de subsistance. Il va sans dire que l'indice du coût de la vie est très élevé ici. Les principales dépenses concernent l'approvisionnement alimentaire, le déplacement vers les centres et le chauffage des maisons.

Le Conseil de la Nation travaille présentement à développer un projet de magasin/station d'essence coopérative dans la communauté afin d'améliorer la qualité, la disponibilité et le prix des aliments. Ce projet socio-économique

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

pourra néanmoins contribuer à améliorer la qualité de vie de ses membres, tout en créant plusieurs emplois.

1.13 EMPLOI ET REVENU

Selon Statistique Canada, les principaux secteurs d'emplois des autochtones sont habituellement des emplois offerts par le Conseil de bande (administration publique, services, sciences sociales, éducation, transport et machinerie). Les opportunités d'emploi sur-réserve étant donc limitées, le chercheur doit faire des démarches hors-réserve. Pour le membre de Matimekush-Lac John, un emploi hors de la communauté demande souvent une relocalisation en ville, loin de ses proches, ce qui n'est pas toujours une option.

Un manque important d'emplois entraîne manifestement un surcroît du taux de chômage et une certaine dépendance aux programmes d'aide sociale. Le tableau 1 présente les données relatives au marché de l'emploi pour les autochtones du Québec, selon le recensement de 2006. Le taux de chômage parmi la population autochtone du Québec à 15.6%, est relativement supérieur à celui de l'ensemble du Québec, situé à 7%.

Tableau 1 – Indicateurs du marché du travail

Indicateur du marché	Autochtones du Québec	Population générale du Québec
Taux d'activité	60.8 %	64.9 %
Taux d'emploi	51.3 %	60.4 %
Taux de chômage	15.6 %	7.0 %

Source : Statistique Canada. Recensement de 2006

Bien que les indicateurs du marché pour la communauté de Matimekush-Lac John ne soient pas disponibles, on sait que le salaire moyen parmi les membres de cette communauté, en 2005, était de $28 544, comparativement à 37 722 $ pour celui de l'ensemble de la population québécoise.

Les données démographiques démontrent que des centaines de jeunes accéderont au marché du travail sous peu, mais que plusieurs d'entre eux sont sous-scolarisés. La formation de la main d'œuvre et l'accès au marché du travail représentent un défi important pour la communauté.

1.14 RESSOURCES HUMAINES COMMUNAUTAIRES

Les ressources humaines représentent souvent l'avoir le plus important dans une organisation. Ce sont les employés qui accomplissent le travail, qui répondent aux demandes et qui font la différence dans la vie des gens. Les employés de Matimekush-Lac John sont appréciés pour leur disponibilité et leur loyauté. Certaines réalités défavorables – isolement, climat, coût de la vie... – rendent la sollicitation et la rétention de ressources humaines qualifiées très difficiles,

Bien que plusieurs membres travaillent activement pour le bien de leur communauté, les postes exigeant un niveau d'éducation supérieur ou une spécialité quelconque sont souvent remplis par des allochtones ou encore demeurent vacants pendant des périodes prolongées. À présent, le nombre d'effectifs qui relèvent du Conseil de la Nation de Matimekush-Lac John se chiffre à environ 183. Quelques statistiques relatives à ce nombre comptabilisent :

- 40 employés permanents,
- 34 employés contractuels,
- 109 employés temporaires (habituellement sur des projets d'employabilité),
- 87% des employés sont membres de la communauté,

- 13 % des employés sont allochtones,

D'importants besoins en ressources humaines demandent d'être comblés immédiatement, afin de maintenir la gestion communautaire et d'assurer des services de base de qualité. Plusieurs de ces postes sont vacants depuis plusieurs mois. Ces besoins comprennent notamment les postes clés de:

- directeur général,
- directeur des finances,
- agent de développement économique,
- coordonnateur en ressources humaines,
- adjoint administratif,
- coordonnateur en sports et loisirs,
- professeurs, éducateurs,
- directeur de centre à la petite enfance,

La formation continue auprès des employés demande également d'être développée et instaurée. Il y a présentement des efforts déployés en ce sens, grâce à un programme de développement organisationnel avec le Conseil Tribal Mamuitun.

1.15 AFFILIATIONS & ALLIANCES

À présent, la communauté de Matimekush-Lac John s'identifie à certains des principales structures chargées de l'évolution de la société autochtone au Canada et au Québec, dont :

- **L'Assemblée des Premières Nations (APN)** → L'organisation nationale qui représente tous les citoyens des Premières nations au Canada, dont le mandat est de faire valoir leurs opinions, dans divers domaines par l'intermédiaire de leurs dirigeants.
- **L'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador (APNQL)** → Organisation politique régionale de regroupement des Chefs,
- Les Commissions administratives affiliées à l'APNQL :
    - **la Commission en Santé et Services sociaux** (CSSSPNQL),
    - **la Commission de Développement des Ressources Humaines** (CDRHPNQL),

- **la Commission de Développement économique** (CDEPNQL) et
- **l'Institut de Développement Durable** (IDDPNQL),

- Les bureaux rattachés au secrétariat administratif de l'APNQL : **Jeunesse, Fiscalité,**
- **L'Institut culturel Tshakapesh** → Organisation pour la sauvegarde de la langue innue, la conservation et la promotion du patrimoine culturel et artistique innu.
- **La Société de communication Attikamek-Montagnais (SOCAM)** → Réseau de communication des radios communautaires locales, qui joue le rôle de centre de formation pour les Autochtones œuvrant dans le domaine des médias et des communications.
- **L'Alliance stratégique innue** → regroupement des Chefs des communautés d'Ekuanitshit, Matimekush-Lac John, Pessamit, Uashat mak Maniutenam et Unamen Shipu, représentant environ 12 000 personnes, soit 70% des membres de la nation innue vivant au Québec. L'Alliance stratégique a pour objet de permettre aux parties de défendre de manière convergente leurs droits et intérêts communs, et d'initier des interventions conjointes de tout genre afin d'atteindre des résultats politiques, économiques et judiciaires.

De plus, le leadership de Matimekush-Lac John reconnaît que le progrès communautaire doit forcément passer par l'économie et que cela signifie davantage d'efforts en termes de collaborations et de partenariats avec des coalitions externes et des industries.

Puisque la culture fait partie intégrale de la vie des Innus, la communauté de Matimekush-Lac John appuie les efforts d'épanouissement et de diffusion de sa culture mise en œuvre par les organismes suivants :

- le Musée amérindien de Mashteuiatsh,
- le Musée Shaputuan situé à Uashat-Maliotenam, et
- la Maison de la culture innue à Ekuanitshit (Mingan), nouveau projet d'investissement culturel qui a récemment fait l'objet d'une annonce officielle du gouvernement du Canada.

La communauté tire également avantage de son affiliation en tant que membre du **Conseil Tribal Mamuitun,** depuis sa fondation au début des années 1990. Mamuitun compte six communautés innues membres, soit : Mashteuiatsh, Pessamit, Essipit, Natashquan, Uashat-Maliotenam et Matimekush/Lac John.

Le Conseil Tribal offre des économies considérables sur des services spécifiques qui ne sont autrement pas disponibles dans les communautés. Le schéma ci-dessous (figure 1.6) représente la structure actuelle du Conseil tribal, ainsi que les activités de services-conseils offerts dans les domaines suivant :

- l'administration générale
- la gestion financière
- la planification communautaire
- le développement économique
- les services techniques

Conseil Tribal Mamuitun

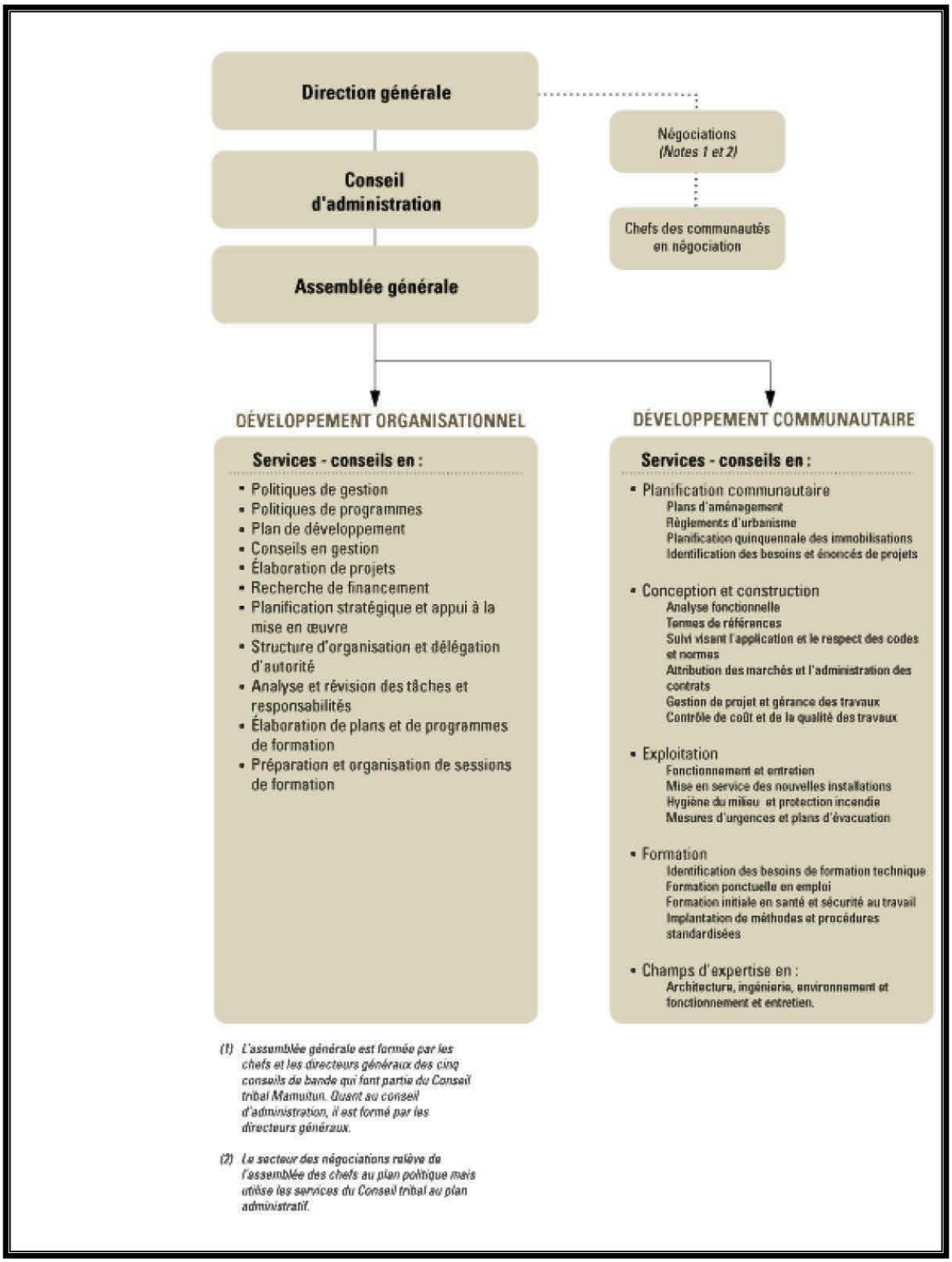


Figure 1.6 Schéma de l'organisation de Mamuitun

2. PORTRAIT DES CAPACITÉS DE LA COMMUNAUTÉ PAR FFPM

2.1 L'OUTIL D'ANALYSE FFPM

L'outil d'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) est un élément du processus de planification selon le modèle de Planification Communautaire Globale (PCG). L'analyse FFPM constitue un outil d'analyse communautaire. Son importance en termes de ressource est inestimable de par sa nature élémentaire, c'est-à-dire son approche de recueil d'informations de base, auprès des membres communautaires. Ici, l'utilisation de cet outil s'est fait sur une base individualisée, selon une série d'entretiens avec les gens de la communauté. Il s'agit en effet de préparer une planification.

Cet outil d'analyse permet à la communauté de se rendre compte de sa situation actuelle. Elle permet entre autre:

- de comprendre pourquoi les choses réussissent quand elles réussissent,
- de comprendre les causes fondamentales des problèmes,
- de cerner les façons d'améliorer les différents aspects de sa situation,
- de déterminer les possibilités qui s'offrent à la communauté.

La prise de conscience est essentielle à l'avancement communautaire. Il faut d'abord se connaître avant de savoir où on s'en va.

La figure 1.7 montre les principaux champs d'analyse abordés. Ainsi, c'est à partir de ces champs que la communauté va concentrer ses efforts de planification, qu'il s'agisse d'utiliser stratégiquement ses forces et ses ressources ou de redresser ses faiblesses. L'outil en question permet également de constater les opportunités de développement et les rêves qu'entretiennent les gens.

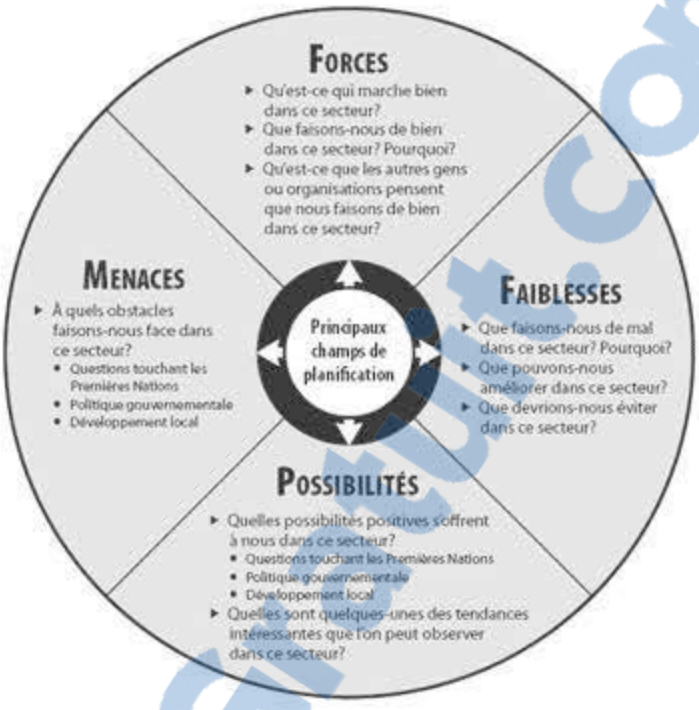


Figure 1.7 L'outil d'analyse FFPM
Source : Canada, MAINC, 2006

Le FFPM peut servir à cibler des champs d'analyse propres à un secteur en particulier, dans le cadre d'une planification spécifique. Toutefois, dans le cas présent, l'exercice porte sur l'état général de la communauté, c'est-à-dire qu'il s'attarde à l'ensemble des secteurs d'activités.

Pour chaque champ, l'analyse des données collectées a permis d'identifier les éléments qui ressortent majoritairement, permettant ainsi une catégorisation des données. Ces catégories, qui représentent par conséquent les principaux champs de planification pour la communauté, sont placés dans des encadrés afin d'être facilement répertoriés. Leur ordre est aléatoire.

Rapport-Gratuit.com

2.2 FORCES

- Entraide et mobilisation
- Culture et Nitassinan
- Redressement financier

La principale force communautaire réside décidément dans le sentiment d'entraide. Cette notion apparaît dans la presque totalité des entretiens. Les gens sont débrouillards, se mobilisent et soutiennent beaucoup ceux qui vivent une situation de crise (décès, maladie, déplacement impromptu, etc.). De plus, on remarque que la petite taille de la communauté favorise la mobilisation des gens. Malgré le faible gain en revenus, les gens font preuve d'une très grande générosité. Le sentiment d'une survie nécessaire dans un contexte d'isolement n'est sans doute pas étranger à cette solidarité manifeste.

La présence de la culture innue est aussi reconnue comme une force communautaire. Une fierté identitaire s'exprime, surtout lorsqu'il s'agit de manifestations de défense de ses droits. L'utilisation continue de la langue traditionnelle est jugée très importante. L'isolement de la communauté est perçu comme un avantage à la préservation de la culture et de la langue. L'accessibilité directe au territoire, dont bénéficie Matimekush-Lac John, facilite la pratique et l'enseignement des activités traditionnelles. En ce sens, le Nitassinan, ainsi que les dossiers territoriaux sont également reconnus comme une force non négligeable porteuse d'espoir et de prospérité pour les générations futures. La communauté évolue par le fait que les gens connaissent leurs droits, passent à l'action et se font entendre.

Le succès du plan de redressement financier est considéré comme une force pour la communauté. Même si le cheminement n'a pas toujours été facile, les résultats positifs sont appréciés. Il y a une reconnaissance des efforts des dirigeants ainsi que des hauts et de bas subis par les gens de la communauté. Cette réussite donne le sentiment que la communauté se dirige dans la bonne

voie, qu'elle a une volonté. Le plan de redressement a amené les gens à se conscientiser sur la position de la gestion financière de la communauté. Ils reconnaissent la fragilité de la situation.

2.3 FAIBLESSES

- Gestion inadéquate
- Manque de ressources
- Isolement et individualisme
- Problèmes de dépendance (alcool, drogue, jeux)
- Faible niveau de scolarisation
- Manque d'activités organisées
- Culture innue sous-valorisée
- Manque de vision de la part du leadership
- Manque de logements
- Absence de développement communautaire
- Violence latérale

En ce qui concerne les déficiences, on cite une gestion communautaire encore inadéquate, malgré le succès du redressement financier. Il y a un manque évident au niveau des ressources humaines compétentes, de la gestion organisationnelle, de la planification, des communications entre services, des ressources technologiques (accès internet, vidéoconférence, etc.) et des ressources financières.

Les budgets restrictifs ou fixes depuis plusieurs années (ex : éducation), ainsi que les coupures budgétaires incessantes des programmes gouvernementaux, ne tiennent pas compte de l'augmentation du coût de la vie à Matimekush-Lac John et nuisent au développement communautaire. De plus, le niveau des salaires moyens n'est pas adapté à ce coût de la vie.

L'isolement est une réalité qui a un impact plus négatif que positif sur le sort communautaire. Trop souvent, ce phénomène, marié à une population de petite taille, nuit à l'accès à des ressources professionnelles essentielles,

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

comme des services aux élèves. Ceci va jusqu'à causer l'exode de certains membres qui sont à la recherche de services de qualité. L'isolement se vit non seulement à cause de l'éloignement des centres urbains, mais également par une tendance de plus en plus marquée vers l'individualisme. On admet que les gens et les familles s'entremêlent de moins en moins et cela inquiète. Malheureusement, cet individualisme entraîne un certain désintérêt pour l'implication politique communautaire. On a l'impression que l'implication est synonyme de récrimination et qu'elle est inutile. Les gens stagnent dans leurs habitudes, ils ne sont pas très visionnaires et semblent se contenter de cette situation, jusqu'à un certain point.

Matimekush-Lac John n'est pas sauvé des problèmes typiques de dépendance. Le fléau de la consommation de drogues et d'alcool, ainsi que de jeu (poker et bingo) perturbe la santé et le développement de cette communauté. Les situations dont sont témoins les jeunes les entraînent trop souvent dans un mauvais chemin, parfois à un âge où ils sont encore trop fragiles. Ces vices accrocheurs sont source de beaucoup d'autres malheurs sociaux : décrochage scolaire, démotivation, suicide, violence, etc.

La communauté connaît une importante faiblesse avec le niveau de scolarité peu élevé de ses membres. Malgré son désir, elle a du mal à combler les postes vacants en recrutant localement, et ce, en raison d'un manque de compétences et d'éducation. De plus, on a l'impression que le niveau de scolarité diminue. L'école communautaire vit un important problème d'absentéisme. Il y a un manque épouvantable d'encouragement et de personnes modèles pour les jeunes élèves et étudiants. Cela est source de démotivation, sans compter le message décourageant véhiculé par la non-embauche de récents diplômés (opérateur de machinerie lourde, techniciens en électricité). On rajoute que les gens sont plus manuels qu'académiques. On s'inquiète que par manque de formation, les projets éventuels miniers n'accorderont pas beaucoup d'emplois aux Innus d'ici.

Une lacune évidente, mentionnée par les participants à plusieurs reprises, demeure le manque d'activités organisées pour tous les groupes d'âge (jeunes, adultes, aînés). Les gens expriment qu'il n'y a rien à faire, peu de divertissements, de modèles ou d'espoirs. Cela contribue certainement à l'effet d'individualisme, oriente les jeunes vers l'utilisation de substances et laisse souvent les aînés dans des situations de solitude.

Même si la culture est reconnue comme une force communautaire, elle est trop souvent ignorée. Les traditions et la culture ne sont pas assez mises en évidence à tous les niveaux de la communauté. La langue et les coutumes sont en déclin, à cause de l'influence de la télévision et des exigences d'une école francophone. Cette réalité explique que plusieurs membres vivent une crise identitaire, tiraillés entre les traditions et un mode de vie moderne.

Le leadership politique manque d'une vue d'ensemble. Il aurait intérêt à prioriser selon les besoins communautaires les plus urgents. Il y a un sentiment généralisé que les dossiers prioritaires de la communauté (les jeunes et l'éducation) sont ignorés aux dépens des dossiers territoriaux.

Il y a un manque considérable de logements pour subvenir aux besoins de la population. Le phénomène de surpeuplement de plusieurs maisons entraîne d'autres problèmes comme les ennuis de santé, le faible rendement scolaire, la violence, l'usure prématurée des unités habitables, etc.

On dénote l'absence du développement communautaire économique. Les emplois stables et permanents ne représentent qu'un faible pourcentage de la masse salariale. En termes de développement communautaire social, il y a un manque de partage d'information, la communication ne se fait pas spontanément. De plus, il y a un manque d'accessibilité aux services gouvernementaux essentiels (SAAQ, Assurance-emploi, pension de vieillesse, etc.).

Bien que la communauté valorise l'entraide, elle est hantée par certains malaises sociaux. Elle éprouve des tensions sociales qui se manifestent par la haine, la jalousie et la division. Il y a un sentiment de manque d'harmonie et d'auto-sabotage. Ce phénomène concerne la violence latérale. L'expérience des pensionnats et sa transmission intergénérationnelle sont sans doute d'importants facteurs contribuant à cet esprit. De plus, plusieurs croient que l'argent et le matériel occupent aujourd'hui, une place trop importante au sein de la communauté et deviennent trop souvent source de motivation à l'implication.

2.4 POSSIBILITÉS

Ce terme est employé dans un contexte d''*opportunités de développement* '.

- Développement économique
- Activités de divertissement/loisirs
- Infrastructures communautaires
- Bien-être communautaire
- Structures éducatives
- Projets culturels

On souhaite des projets de développement économique communautaires auxquels tous les membres peuvent participer. On forme également le souhait qu'ils génèrent des emplois et des revenus profitables. De plus, on mise beaucoup sur un regain d'emplois avec les projets miniers potentiels. On estime que les activités minières et hydroélectriques devraient engendrer des ententes financières avec le Conseil de la Nation, sans parler de traité.

L'organisation et la structure communautaire ont un rôle important à jouer dans le développement (planification annuelle et saisonnière, bénévoles, etc.). Des opportunités de développement communautaires devraient cibler des activités de divertissement, de loisirs et de sports organisés. Ainsi, la mise en place de certaines infrastructures est désirée, tel un parc public et un cinéma.

D'autres infrastructures, comme un magasin (coopérative), un centre de thérapie ou un foyer pour les jeunes, sont citées comme des éléments susceptibles d'améliorer la qualité de vie des membres de Matimekush-Lac John.

La préoccupation majeure reste le niveau d'éducation, dont on juge qu'il pourra être amélioré avec l'aide de certaines structures éducatives, comme les programmes sports-études et travail-études, ou encore une école de formation professionnelle sur place. Il s'agirait d'une source de motivation et d'encouragement pour les jeunes et les moins jeunes.

Une attention particulière devrait être accordée au développement de projets culturels comme le retour de la semaine *Innu Aitun*, l'enseignement des activités de chasse, pêche et de trappe aux plus jeunes afin d'assurer la survie des traditions. Un projet de tente *Shaputuan* pour la communauté est un autre exemple, elle pourrait servir de lieu de rassemblement, de ressourcement et d'évasion pour contrer les problèmes sociaux.

2.5 MENACES ET ENJEUX

- Mode de survie
- Rapports de force des gouvernements
- Non respect du devoir de consultation
- Loi sur les Indiens
- Perte progressive de la culture, la langue
- Manque de professionnels

On a l'impression que la communauté est constamment en mode de survie. Ce sont donc les préoccupations à la base de l'échelle des besoins qui ressurgissent : se loger, se nourrir et, se trouver une source de revenu. La plus grande influence sur la communauté, c'est la survie. Cela expliquerait en partie la passivité et la réticence face à l'implication communautaire. Tant que les besoins essentiels ne sont pas remplis, on ne cherche pas d'autre engagement. On va jusqu'à dire que l'espoir des gens fluctue avec les élections. Hélas, la communauté devient trop dépendante de la direction du Conseil, plutôt que l'inverse. Les dirigeants performent selon des directives limitées, d'où la notion de vision limitée. Ceci cause évidemment des contraintes dans l'exécution du travail des leaders.

Une menace trop évidente et malheureuse pour le développement de las communauté est le déséquilibre des rapports de force dont bénéficient les gouvernements. On a l'impression d'être constamment sous le contrôle des autres (prêtres, gouvernements, non-autochtones, etc.). On souligne la manipulation et le harcèlement politique de la part des gouvernements, à cause de la fameuse question de l'argent, qui crée une dépendance envers eux. Les Innus ne sont pas traités d'égal à égal, cela crée un obstacle au développement de partenariats équitables.

Ce manque de reconnaissance se poursuit dans les relations avec les industries, les compagnies et les gouvernements qui exploitent les ressources du territoire. Après s'être emparés du territoire innu, ces acteurs manquent de respect et n'assument pas leur devoir de consultation auprès de la

communauté. Matimekush-Lac John n'est évidemment pas considéré comme un partenaire égal.

La Loi sur les Indiens représente aussi un enjeu qui nuit au sain développement communautaire. L'application et l'héritage de cette loi ont tout changé du mode de vie innu. Cette loi ne tient aucunement compte de la culture. Elle empêche la pratique de certaines activités traditionnelles telles que la chasse, alors que celle-ci se fait à des fins de survie. On a donc carrément l'impression que l'accès à la nourriture est bloqué par cette Loi.

Il va sans dire que les gens ressentent que la survie de la culture et de la langue est menacée. La culture et la transmission des traditions perdent de plus en plus leur place. Top souvent, les gens ne connaissent pas leur propre histoire. On observe la perte progressive qui se vit dans d'autres communautés autochtones, et cela inquiète.

En termes de gestion organisationnelle, le manque de professionnels et de gens qualifiés menace le futur de la communauté. Les gens sont conscients de la fragilité de la situation et du danger de retomber dans de vieilles habitudes de gestion et par conséquent dans les problèmes financiers. Le faible niveau de scolarité de la communauté est la clé de son développement.

2.6 BESOINS

En plus des champs d'analyse identifiés avec l'outil FFPM, l'exercice a permis de sonder la communauté quant aux besoins les plus évidents de Matimekush-Lac John. Comme pour les champs d'analyse, les besoins les plus souvent exprimés sont listés ci-dessous et regroupés par catégories dans l'encadré, sans ordre spécifique.

- Formation, éducation
- Gestion, administration publique
- Implication communautaire
- Animation socioculturelle
- Responsabilisation
- Présence du leadership
- Rehaussement de la culture

→ **Formation, éducation**

- embaucher et former des gens de la communauté
- former les employés de la communauté (et surtout de l'école)
- préparer la relève
- limiter dans le temps l'embauche de gens de l'extérieur et inclure dans le contrat un élément de 'coaching' d'un membre communautaire
- saisir les opportunités de formation et de perfectionnement destinées aux employés communautaires et aux membres du Conseil
- former les membres du Conseil sur le rôle des politiciens, avec l'aide du Conseil Tribal
- investir dans les élèves et les ressources humaines locales
- en plus de l'aide financière, embaucher une ressource de soutien pour les étudiants qui décrochent, afin de leur offrir de l'encouragement, de l'orientation, de l'accompagnement, etc.

→ **Gestion, administration publique**

- instaurer un processus budgétaire dans tous les secteurs d'activités, pour assurer le bon emploi du budget alloué à un projet/service spécifique
- revoir le code électoral et les politiques administratives
- promouvoir la concertation et la communication entre les différents secteurs de la communauté
- bâtir une structure organisationnelle pour chaque secteur avec des missions, selon une consultation et une implication communautaire
- resserrer les politiques de l'école et la façon dont elle est gérée
- améliorer l'état de la gestion
- aménager de nouveaux locaux plus convenables pour les services sociaux
- mettre en place le plus tôt possible une planification à long terme (au moins pour dix ans)

→ **L'implication et inclusion communautaire**

- tenir des assemblées communautaires et des rassemblements plus souvent, afin donner une voix aux membres
- laisser plus de place aux gens dans les décisions qui les affectent
- encourager les parents à s'impliquer davantage dans l'éducation de leurs jeunes

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- ressentir le sentiment d'appartenance quant aux décisions (communautaires, territoire, budget, services, etc.)
- donner une voix aux jeunes et aux aînés (la hiérarchie sociale), afin de compléter le 'cercle de travail'

→ **Animation socioculturelle**

- organiser des activités organisées et des opportunités de rassemblement,
- installer une salle communautaire
- partager davantage l'information (meilleure communication)
- engager des animateurs et des intervenants actifs auprès des jeunes
- élaborer et planifier un calendrier d'événements annuels

→ **Responsabilisation**

- responsabiliser tous les membres de la communauté, les employés et les élus en leur conférant des tâches réglées par des politiques
- arrêter de "chialer", sans toutefois avoir peur de dire ce qu'on pense
- développer son éducation afin d'assumer ses pouvoirs

→ **Présence du leadership**

- faire en sorte que le leadership s'implique davantage au niveau communautaire
- savoir équilibrer revendications et affaires communautaires
- être plus à l'écoute des membres de la communauté

→ **Rehaussement de la culture**

- implanter la culture dans les différents organismes communautaires présents et futurs
- enseigner l'histoire innue et celle du territoire afin de développer la motivation, l'identité et la fierté
- organiser des activités culturelles pour les jeunes après l'école

Rapport-Gratuit.com

2.7 SOMMAIRE DES DONNÉES

Avec l'analyse FFPM, la communauté de Matimekush-Lac John est maintenant mieux positionnée pour examiner l'information générale recueillie et de comprendre les choses qui doivent être changées ou exploitées, compte tenu de ses difficultés et ses possibilités. Le Conseil de la Nation et les membres communautaires doivent maintenant prendre acte ouvertement et honnêtement des causes des difficultés qu'ils connaissent.

Nous retrouvons donc la figure de l'analyse FFPM adaptée aux champs d'analyse suggérés par la communauté de Matimekush-lac John. Cet outil permet de cerner, en un clin d'œil, des informations essentielles à tout projet de développement ou de planification communautaire.

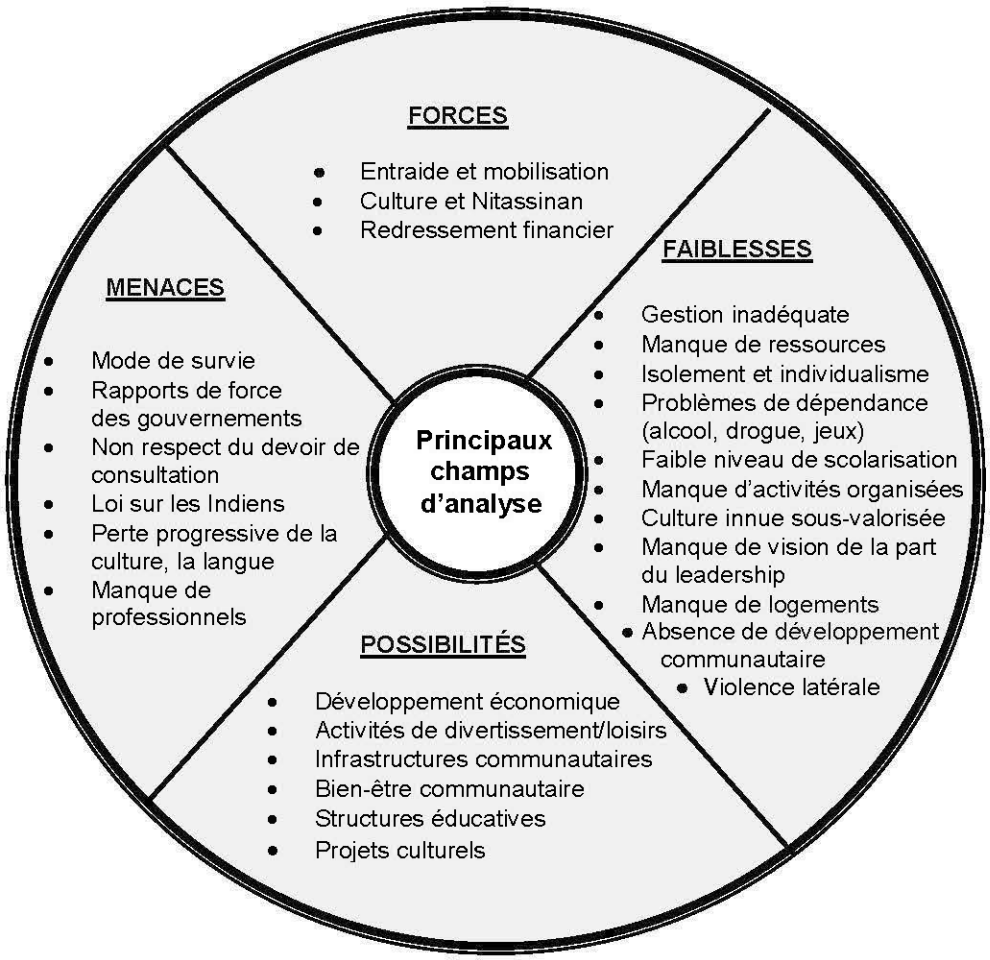


Figure 1.8 L'outil d'analyse FFPM pour Matimekush-Lac John

Les grands thèmes mis en évidence dans cette analyse sont définitivement :

- l'éducation,
- le développement socio-économique
- la culture

On remarque que le sujet de la culture se retrouve dans tous les champs étudiés, autant à titre de force que de faiblesse. Il s'agit bien entendu d'en évaluer le contexte. La culture représente la fierté et la préoccupation première de cette communauté. Les futurs projets de développement auraient tout intérêt à miser sur cet élément.

La richesse des résultats de cet exercice d'analyse FFPM et du recueil des besoins de la communauté placent maintenant Matimekush-Lac John dans une position favorable à entamer un processus de planification communautaire.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

3. SOURCES D'INFORMATION

BIBLIOGRAPHIE

CANADA, MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD, Guide de la PCG Planification communautaire globale pour les Premières nations de la Colombie-Britannique, Ottawa, août 2006, R2-443/2006F-PDF au catalogue, 120 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC.1, Amérindiens et Inuits - Portrait des nations autochtones du Québec, Secrétariat des Affaires Autochtones du Québec,Québec, 2009, 62 p.

INDIANA MARKETING, Répertoire d'affaires et des communautés autochtones du Québec, 12e Édition, Wendake, 2008-2009, 432 p.

INSTITUT TSHAKAPESH, Communiqué – Nouvelle identification visuelle, Sept-Îles, 10 juillet, 2009.

LACASSE, Jean-Paul, Les Innus et le territoire - *Innu Tipenitamun*, Les éditions du Septentrion, Sillery, 2004, p 41.

NORRIS, Mary Jane, « Les langues autochtones du Canada», Tendances sociales canadiennes, no. 51, produit no. 11-008-XIF au catalogue de Statistiques Canada, Ottawa, 1998, p. 8

PARCS CANADA, Un projet rassembleur pour la culture innue voit le jour - Le gouvernement du Canada investit dans la création de la Maison de la culture innue à Ekuanitshit, Communiqué de presse, Marketwire, Ottawa, 23 septembre, 2009.

RÉFÉRENCES INTERNET :

www.ainc-inac.gc.ca
http://www.ainc-inac.gc.ca/ap/pubs/rpt/rpt-fra.asp
http://www.mamuitun.com
http://www.autochtonesaucanada.gc.ca
http://www.icem.ca/
http://fr.wikipedia.org/wiki/Matimekosh
http://www.tshiuetin.net/index_fr.html
http://pse-esd.ainc-inac.gc.ca/pubcbw/catalog-eng.asp
http://www.afn.ca/article.asp?id=4
http://www.socam.net/informations/
http://www.apnql-afnql.com/fr/apropos/mission.php
http://www.cardinalcommunication.com/
http://www.marketwire.com/mw/release.do?id=1049448&lang=F5

ANNEXE E

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS

Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

TITRE DU PROJET DE RECHERCHE : La quête à l'autodétermination autochtone via une gestion par planification communautaire globale

NOM DES CHERCHEURS ET LEUR APPARTENANCE : Susane King, étudiante à la Maîtrise en Gestion des Organisations, supervisée par Francine Laurin, professeure

COMMANDITAIRE OU SOURCE DE FINANCEMENT : aucune

DURÉE DU PROJET : de février à avril 2010

PRÉAMBULE :

« Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique que vous parliez de vos opinions, expériences et idées en termes de la gestion de votre communauté. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.
Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer si vous avez des questions concernant le déroulement de la recherche ou vos droits en tant que participant.
Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur et aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.»

BUT DE LA RECHERCHE :

Depuis les premières ententes juridiques avec les paliers de gouvernement, plusieurs communautés autochtones sont prises dans un cercle vicieux de victimisation et de dépendance du système de tutelle fédérale. Elles connaissent souvent de sérieux problèmes socioéconomiques ainsi que de gestion déficiente. Toutefois, devenir maître de son destin exige d'abord une prise en charge de la situation par les gens de la communauté. L'objet de cette recherche est d'évaluer les capacités et les retombées potentielles d'une meilleure planification économique, sociale et culturelle, pour une plus grande autonomie communautaire.

Plus précisément, le sujet s'articule autour de la gestion dans les communautés autochtones et sa relation avec un modèle de planification communautaire globale (PCG) mené par les membres communautaires, dans une optique d'autodétermination et de transformation des relations de pouvoir. Il y aura 25 entretiens avec des gens de la communauté.

DESCRIPTION DE VOTRE PARTICIPATION À LA RECHERCHE :
Votre participation à cette recherche peut se faire lors des sessions de discussion publiques, mais est ici sollicitée pour un entretien individuel confidentiel et anonyme. Cet entretien comporte de **40** questions et devra durer entre une à deux heures. Vos opinions et vos idées sont importantes. Sentez-vous à l'aise de demander des explications si vous ne comprenez pas le sens d'une question. Elles porteront entre autres, sur la gestion de votre communauté, la façon dont elle est gouvernée et administrée, la vision communautaire, l'éducation et la formation des membres, l'importance de la culture, les relations avec d'autres (communautés, gouvernements, etc.) et vos rêves d'avenir.

Sachez que l'entretien sera enregistré, pour assurer que toutes les informations soient captées. Ceci facilitera l'étape de traitement des données par la chercheuse. De plus, si le besoin se fait sentir, les services d'un interprète (innu-français) sont à votre disposition.

AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION :
Votre participation, ainsi que l'ensemble des participations aux entretiens vont permettre à votre communauté de bénéficier d'une meilleure compréhension des réalités et des enjeux de la gestion autochtone. Ce sera un moment propice à l'auto réflexion. De plus, vous contribuez indirectement à renforcer votre communauté en permettant le développement d'outils pouvant servir à des projets de planification future.

RISQUES ET INCONVÉNIENTS POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION :
Il n'y a aucun risque pour vous, relié à votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, il faut savoir que le temps requis pour participer au projet peut constituer un inconvénient.

ENGAGEMENTS ET MESURES VISANT À ASSURER LA CONFIDENTIALITÉ :
Puisqu'il s'agit d'une recherche réalisée dans une petite communauté, l'anonymat ne pourra être assuré de manière certaine malgré les différentes mesures prises. Toutefois, les informations divulguées pendant l'entretien demeureront confidentielles en tout temps. Les données seront présentées sous un format ne permettant pas de déterminer qui a dit quoi, c'est-à-dire que les noms des participants seront codés numériquement. Les enregistrements, les retranscriptions et les notes d'entretiens ne seront jamais utilisés à d'autres fins que la recherche en question, et ne seront partagés qu'avec le professeur superviseur. Les autorités locales n'auront pas accès aux données. Il est à noter que certains entretiens nécessiteront l'aide d'un interprète local (innu-français), qui sera aussi sous serment de confidentialité. Les données et informations (sur papier ou numérisées - clé USB) seront en tout temps conservées à la demeure de la chercheuse, dans un cabinet sous clé, pour une durée de six mois après la fin de la recherche, c'est-à-dire jusqu'à novembre 2010.

INDEMNITÉ COMPENSATOIRE :

Il n'y a aucune indemnité compensatoire (paiement) accordée dans le cadre de cet entretien.

COMMERCIALISATION DES RÉSULTATS ET / OU CONFLITS D'INTÉRÊTS :
Les résultats de cette recherche ne feront pas l'objet d'une commercialisation (vente ou diffusion) et la chercheuse déclare ne pas être en conflits d'intérêts, ni réel, ni éventuel, ni apparent.

DIFFUSION DES RÉSULTATS :
Les résultats de cette étude paraîtront dans le mémoire de recherche qui sera déposé à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue en juin 2010. Les participants pourront voir une copie de ce mémoire au bureau administratif de la communauté ou en ligne sur le site internet de l'Université du Québec. Les résultats sont donc publics, mais demeurent en tout temps anonymes. Une rencontre dans la communauté pour partager les résultats et en discuter est prévue. Une date sera convenue et divulguée en temps et lieu. De plus, un sommaire présentant les résultats importants de la recherche (en français) sera disponible. La 2e langue parlée et celle de travail est le français. Il n'y a pas d'échanges en langue anglaise et aucune traduction écrite en innu pour ce qui est des documents officiels.

ÉTUDES ULTÉRIEURES :
Il n'est pas prévu que les résultats obtenus donnent lieu à un autre projet de recherche.

CLAUSE DE RESPONSABILITÉ :
En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez la chercheure et l'institution impliquée de leurs obligations légales et professionnelles à votre égard.

LA PARTICIPATION DANS UNE RECHERCHE EST VOLONTAIRE :
Veuillez être avisé que :
• votre collaboration est entièrement volontaire,
• vous avez le droit de vous retirer en tout temps du projet et, si cela s'applique, vous pouvez demander la destruction des données vous concernant,
• votre refus ou votre retrait de participation ne modifiera en rien la qualité ou la quantité des soins ou services que vous recevez ou auxquels vous avez droit de votre communauté.

Pour tout renseignement supplémentaire concernant vos droits, vous pouvez vous adresser au :
Comité d'éthique de la recherche impliquant des êtres humains
UQAT

Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche
445, boul. de l'Université, Bureau B-309
Rouyn-Noranda (Qc) J9X 5E4
Téléphone : (819) 762-0971 # 2252 danielle.champagne@uqat.ca

CONSENTEMENT:

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à l'étude ***La quête à l'autodétermination autochtone via une gestion par planification communautaire globale.***

_____
Nom du participant (lettres moulées)

_____ _____
Signature du participant Date

_____
Nom du représentant légal (lettres moulées) (lorsque cela s'applique)

_____ _____
Signature du représentant légal Date

Ce consentement était obtenu par :

_____

Nom du chercheur ou agent de recherche (lettres moulées)

_____ _____
Signature Date

QUESTIONS :
Si vous avez d'autres questions plus tard et tout au long de cette étude, vous pouvez rejoindre :
Susane King au (418)287-3442 ou à susane.king-paquette@uqat.ca

BIBLIOGRAPHIE

APN, Assemblée des Premières nations, Le Chef national de l'Assemblée de Premières Nations, Shawn A-in-chut Atleo lance un appel à l'action en matière d'éducation autochtone, Nipissing, Communiqué de presse, le 9 juin 2010, http://www.afn.ca/article.asp?id=4939

APN.1, Assemblée des Premières nations, Financement accordé aux Premières Nations par le gouvernement fédéral - Les faits, les mythes, et la voie à suivre, 2008, pp.34.

APNQL, Protocole de Recherche des Premières Nations du Québec et du Labrador, Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, Wendake, juin 2005, 15 p.

APNQL.1, «*Le colonialisme est toujours bien vivant au Canada*» - Ghislain Picard, Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, communiqué de presse, Ottawa, 29 mai, 2008.

APNQL.2, Les besoins en logement des Premières Nations du Québec et du Labrador, Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, Gaston St-Pierre et al. Wendake, 2006, pp.10.

APNQL.3, Consultations sur les mandats régionaux - Logement, Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, Wendake, 2008, pp.3.

BEAUD, S., et WEBER, F., Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques, Éditions la Découverte, Paris, 1997, pp.57-134.

BIRNBAUM, Pierre et CHAZEL, François, Théories sociologique, Presses Universitaires de France, Paris, 1975, pp. 15-45 et 89-104.

BLAIS, M. et MARTINEAU, S., L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, Recherches qualitatives, Québec, 2006, vol.26, no.2, pp.1-18.

BOIVIN, Richard et MORIN, René, La Commission royale sur les peuples autochtones (1991-1996) ou la longue marche des peuples du Canada vers la reconnaissance de leurs droits, Recherches Amérindiennes du Québec, vol 37, no.1, 2007, pp. 25-36.

BOURDIEU, Pierre et BOLTANSKI, Luc, La Production de l'idéologie dominante, Éditions Raisons d'agir, Paris, 1976, pp.159.

CANADA, MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD, Guide de la PCG Planification communautaire globale pour les Premières nations de la Colombie-Britannique, Ottawa, août 2006, R2-443/2006F-PDF au catalogue.

CANADA.1, COMMISSION ROYALE SUR LE PEUPLES AUTOCHTONES, À l'aube d'un rapprochement : Points saillants du Rapport de la Commission Royale sur les Peuples Autochtones, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, 1996a, pp.150.

CANADA.2, MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD, Stratégie de Développement Durable 2007–2010, Ottawa, 2006, pp.43.

CANADA.3, MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD, Guide sur la Gouvernance des Premières nations – Une source d'informations pour rehausser l'efficacité des conseils, Ottawa, 2003, pp.108.

CANADA.4, MINISTÈRE DU PATRIMOINE CANADIEN, Le début d'un temps nouveau :premier rapport en vue d'une stratégie de revitalisation des langues et des cultures des Premières nations, des Inuits et des Métis, rapport présenté à la ministre du Patrimoine canadien par le groupe de travail sur les langues et les cultures autochtones, Ottawa, juin 2005, CH4-96/2005 au catalogue.

CANADA.5, MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD, An Act for the Gradual Enfranchisement of the Better Management of Indian Affairs, 1869, LTR, Review, rapport final de la phase II, First Nations Law, 1989, p.8.

CANADA.6, MINISTÈRE DES AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD, Procédure régionale d'intervention auprès des Premières nations et organismes en difficulté financière et/ou administrative, Québec, version finale, 6 avril 2006, pp.30.

CARDINAL, Harrold, The unjust society - The tragedy of Canada's Indians, Edmonton, Hurtig, 1969.

CEU, CITIES AND ENVIRONMENT UNIT, First Nations Community Planning Model, 2nd Edition, Dalhousie University, Halifax, 2003, pp.67.

CEU 2, CITIES AND ENVIRONMENT UNIT, Case Studies-First Nations Community Planning Project, Dalhousie University, Halifax, 2002, pp.59.

CEU 3, CITIES AND ENVIRONMENT UNIT, Abegweit First Nation Community Plan 2002, Dalhousie University, Halifax, 2002, 9 cahiers.

CEU 4, CITIES AND ENVIRONMENT UNIT, Flying Dust First Nation Community Plan 2007, Dalhousie University, Halifax, 2007, pp.94.

CLASTRES, Pierre, LA SOCIÉTÉ CONTRE L'ÉTAT- Recherches d'anthropologie politique, Les éditions de minuit, Paris, 1974, 187 p.

COMMISSION ROYALE SUR LE PEUPLES AUTOCHTONES (CRPA), Rapport de la Commission Royale sur les Peuples Autochtones, 5 Volumes, Gouvernement du Canada, Ottawa, 1996.

RapportGratuit.com

CSSSPNQL, Commission de la Santé et des Services sociaux du Québec et du Labrador, Plan Directeur de la Santé et des Services sociaux des Premières Nations, Remédier aux disparités… Accélérer les changements, 2007-2017, Wendake, 2007, pp.106.

CSSSPNQL-VC, Commission de la Santé et des Services sociaux du Québec et du Labrador, Version condensée - Plan Directeur de la Santé et des Services sociaux des Premières nations, Remédier aux disparités… Accélérer les changements, 2007-2017, Wendake, 2007, pp.24.

D'ASTOUS, Alain, Le projet de recherche en marketing, 3e édition, Les Éditions de la Chenelière, Montréal, 2005, pp.432.

DICKASON, Olive Patricia, Les Premières nations du Canada – Depuis les temps les plus lointains jusqu'à nos jours, Les éditions du Septentrion, Sillery, 1996, pp.511.

DUPUIS, Renée, La question indienne au Canada, Boréal, coll. Boréal express, Montréal, 1991, pp.124.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, La situation socio-économique des Autochtones : une des raisons primordiales pour une politique gouvernementale globale, Communiqué de presse, 19 février, 1991, Conseil exécutif, Cabinet du ministre délégué aux Affaires Autochtones, Québec, 1991.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC.1, Amérindiens et Inuits - Portrait des nations autochtones du Québec, Secrétariat des Affaires Autochtones du Québec, Québec, 2009, pp.62.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC.2, Vers un traité, Secrétariat des Affaires Autochtones du Québec, Québec, 2009, URL :http://www.versuntraite.com/themes/economie_regionale.htm

GREEN, Joyce, Autodétermination, citoyenneté et fédéralisme : pour une relecture autochtone et palimpseste canadien, Politique et Sociétés, Vol. 23, no.1, 2004, pp. 9-32.

HELIN, Calvin, Dances with dependency – Indigenous success through self-reliance, Orca spirit publishing and communications, Vancouver, 2006, pp.313.

HLADY RISPAL, Martine, LA MÉTHODE DES CAS – Application à la recherche en gestion, De Boeck Université, Bruxelles, 2002, pp. 39-76, 169.

HUBERMAN, Michael A., et MILES, Matthew, Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Éditions du renouveau pédagogique, Boeck Université, Bruxelles, 1991, pp.21-42.

IDDPNQL, Les actes du colloque : « La planification communautaire : vers la réalisation de notre développement durable! » Institut de Développement Durable des Premières Nations du Québec et du Labrador, APNQL, décembre 2003, pp.48.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

INDIANA MARKETING, Répertoire d'affaires et des communautés autochtones du Québec, 12e Édition, Wendake, 2008-2009, pp.432.

INSTITUT TSHAKAPESH, Communiqué – Nouvelle identification visuelle, Sept-Îles, 10 juillet, 2009.

KINGSBURY, Benedict, Competing Conceptual Approaches to Indigenous Group Issues in New Zealand Law, University of Toronto Law Journal, Vol. 52, 2002, pp.101-134.

LACASSE, Jean-Paul, Les Innus et le territoire - *Innu Tipenitamun*, Les éditions du Septentrion, Sillery, 2004, pp. 276.

LADNER, Keira et ORSINI, Michael, «De l'infériorité négociée» à «l'inutilité de négocier» ; La Loi sur la gouvernance des Premières nations et le maintien de la politique coloniale, Politique et Sociétés, vol.23, no. 1, 2004, pp. 59-87.

LEPAGE, Pierre, Mythes et réalités sur les peuples autochtones, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Québec, 2002, pp. 88.

MARMEN, Louise et CORBEIL, Jean-Pierre, Les langues au Canada : Recensement de 2001, Statistique Canada, Bibliothèque et Archives Canada, No 96-326-XIF, 2001, pp.165.

MINTZBERG, Henry, Le pouvoir dans les organisations, Les Éditions Agence d'Arc Inc., Montréal, 1986, pp. 679.

MOFFAT, David, First Nations Community Planning Model [EDRA / Places Awards, 2003 Planning], Places, College of Environmental Design, UC Berkeley, Journal Issue: Places, 16(1), 2004, http://escholarship.org/uc/item/0rh1t911

MORRISON, James, Report on Specific Claim - Timiskaming Indian Reserve No. 19, Surrender #1378, 24 June, 1939, February 12, 1993, pp. 82.

MURPHY, Michael, Culture and the Courts: A new direction in Canadian Jurisprudence on Aboriginal Rights?, Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique, vol. 34, no. 1, 2001, pp. 109-129.

NORRIS, Mary Jane, « Les langues autochtones du Canada», Tendances sociales canadiennes, no. 51, produit no. 11-008-XIF au catalogue de Statistiques Canada, Ottawa, 1998, pp. 8.

NORRIS, Mary Jane, Langues autochtones au Canada : nouvelles tendances et perspectives sur l'acquisition d'une langue seconde, Statistique Canada — No 11-008 au catalogue, Ottawa, Printemps 2007, pp. 21-29.

OBSERVATOIRE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE, Les portraits de la région - Portrait des Premières nations, Rouyn-Noranda, mars 2005, pp.51.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

OLIVIER, Lawrence, BÉDARD, Guy et FERON, Julie, L'élaboration d'une problématique de recherche *Sources, outil et méthode*, L'Harmattan, Paris, pp. 98.

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre, Le «je» méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain, Revue française de sociologie, vol. 441, no.3, Paris, 2000, pp.417-445

PARCS CANADA, Un projet rassembleur pour la culture innue voit le jour – Le gouvernement du Canada investit dans la création de la Maison de la culture innue à Ekuanitshit, Communiqué de presse, Marketwire, Ottawa, 23 septembre, 2009,
URL : http://www.marketwire.com/mw/release.do?id=1049448&lang=F5

PASSERON, Jean-Claude, REVEL, Jacques, [sous la dir], Penser par cas, Éditions de l'école des hautes études en sciences sociales, Paris, 2005, pp. 9-43.

PENNER, Keith, Report of the Special Committee of the House of Commons on Indian Self-Government in Canada, Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, 1983.

QUIVY, Raymond et VAN CAMPENHOUDT, Luc, Manuel de recherche en sciences sociales, 3e édition, Dunod, Paris, 2006, pp. 256.

RICHARDS, John, Aboriginal Education in Quebec: A Benchmarking Exercise, C.D. Howe Institute Commentary – The Education Papers, Renouf Publishing Company, Ottawa, No. 328, April 2011, pp. 24.

ROBERT, Paul, Le Petit Robert 1–Dictionnaire de la langue française, Le Robert, Paris, 1990, pp. 2172.

RUSS, Jacqueline, Les théories du pouvoir, Librairie Générale Française, Paris, 1994, pp. 349.

SEYMOUR, Michel, De la tolérance à la reconnaissance – Une théorie libérale des droits collectifs, Les Éditions du Boréal, Montréal, 2008, 704 p.

THIETART, Raymon-Alain et coll., Méthodes de recherche en management, 3e édition, Dunod, Paris, 2007, pp. 586.

TRUDEL, Pierre, Ghislain Picard- Entretiens, Les Éditions du Boréal, Montréal, 2009, pp. 196.

UQAT, Politique d'Éthique de la Recherche avec des Être Humains, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda, 31 janvier 2012, pp. 23.

VINCENT, S. et ARCAND, B., L'image de l'Amérindien dans les manuels scolaires du Québec : ou Comment les Québécois ne sont pas des sauvages, Hurtubise HMH, Ville LaSalle, 1979.

Références Internet :

http://www.thecanadianencyclopedia.com/PrinterFriendly.cfm?Params=f1ARTf0005647
http://afn.ca/article
http://www.apnql-afnql.com
http://www.observat.qc.ca
http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9claration_des_droits_des_peuples_autochtones
http://fr.wikipedia.org/wiki/Commission_royale_sur_les_peuples_autochtones
http://fr.wikipedia.org/wiki/Planification
http://fr.wikipedia.org/wiki/Management
http://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9
http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/pubs/sd0710/sd0710-fra.pdf
http://www.cnrtl.fr/definition/
http://www.larousse.fr/encyclopedie/
http://www.crisco.unicaen.fr/cgi-bin/
http://www.ainc-inac.gc.ca/bc/proser/fna/ccp/ccphb/ccphb01_f.html#qpcq
http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/scr/qc/aqc/org-fra.asp
http://diand.info/bc/proser/fna/ccp/wspdg/ntegmt/ntegmt_f.html
http://www.ainc-inac.gc.ca/bc/proser/fna/ccp/ccphb/ccphb01_f.html#qpcq
http://www.univie.ac.at/constructivism/pub/mutelesi/3.html
http://www.ainc-inac.gc.ca/ap/pubs/rpt/rpt-fra.asp
http://www.tlfq.ulaval.ca/axl/francophonie/Rbritannique_proclamation1763.htm
http://www.nandecade.ca/article/cultural--teachings-133.asp
http://users.skynet.be/moony/pageameriendien.htm
http://www.anishinabek.ca/governance.asp
http://www.mfnselfgovernment.com/neginfo.html
http://www.nisgaalisims.ca/nisgaa-final-agreement
http://www.membertou.ca/success_story.asp
http://www.universalis.fr/test_lexique.php?mots
http://www.cdhowe.org/pdf/Commentary_328.pdf
http://www.pieuvre.ca/2011/10/25/education-premieres-nations/

Cartes:

http://www.indianamarketing.com/nations/montag.htm
http://www.versuntraite.com/images/carte_innus.jpg
http://www.ashini.com/fr/innus/

Registre des Indiens:

2007 : http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/rs/pubs/sts/ni/rip/rip07/rip07-fra.pdf
1999 :
http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071207094947/http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/sts/rip/ripsr99_f.pdf

Tendances statistiques de démographie historique :

http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071211083800/http://www.ainc-inac.gc.ca/pr/sts/htrip/ht-qc_f.pdf
http://www.hc-sc.gc.ca/fniah-spnia/diseases-maladies/diabete/index-fra.php

Diverses publications gouvernementales :
http://pse-esd.ainc-inac.gc.ca/pubcbw/catalog-eng.asp

Statistiques de langue :
http://www.statcan.gc.ca/pub/96-326-x/96-326-x2001001-fra.pdf
http://www40.statcan.gc.ca/l02/cst01/demo38a-fra.htm