

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
UNIVERSITÉ CONCORDIA

COMMUNICATION ET DÉVELOPPEMENT SOCIOTERRITORIAL
AUTOCHTONE : IMAGE MULTIDIMENSIONNELLE DU CHANGEMENT

THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT CONJOINT EN COMMUNICATION

PAR
GUY GENDRON

JUILLET 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

*À Véronique, mon amoureuse,
à Guy Beaugrand-Champagne,
mon troisième père.*

REMERCIEMENTS

Je remercie les membres de la communauté de Wemotaci qui m'ont adopté. Les chefs Simon Cocoo et David Boivin qui m'inspirent le plus grand respect pour leur engagement.

Je remercie, bien sûr, mon directeur Pierre-Léonard Harvey qui m'a introduit à l'univers du design communautaire.

Enfin, merci à mes collègues secrétaires, agentes et coordonnatrices de programmes qui se sont succédées à la Faculté de Communication lors de ce long parcours.

Comme si l'on écrivait à partir d'un savoir. C'est l'inverse qui est vrai : on ne peut bien écrire que de ce qu'on ignore. On ne peut bien écrire qu'en allant vers l'inconnu et – non pour le connaître, mais pour l'aimer.

Christian Bobin

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURE	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
CONTEXTE THÉORIQUE.....	5
1.1 Le choix pour la recherche-intervention.....	5
1.2 Quelles interventions?	8
1.3 La mémoire de l'intervention.....	11
1.4 Guide de Planification Communautaire Globale.....	11
1.4.1 Un outil au service de la praxis du changement et de la gouvernance	11
1.5 Du choix pour la recherche-intervention	12
1.6 De la communication et du développement.....	17
1.6.1 La perspective humaine d'abord et technologique ensuite	17
1.7 De la communication au service du développement socioterritorial.....	18
1.8 De l'étude du développement et des communications pour le développement.	20
1.9 L'origine de l'animation sociale au Québec : origine de la pratique du changement.....	23

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE.....	27
2.1 L'intervention par la discussion.....	27
2.2 Douze temps logiques de l'action collective.....	29

CHAPITRE III

CONTEXTE DE L'INTERVENTION.....	35
3.1 L'espace de l'intervention.....	35
3.2 La longue marche du territoire.....	38
3.3 Retour au contexte de l'intervention.....	40
3.4 Voyage dans le temps.....	43
3.5 L'incendie de Wemotaci ou le parfait révélateur d'une impasse de la communication.....	44
3.6 Que dire sur cette situation?.....	49
3.7 La forme du don en intervention.....	50
3.8 Don et potlatch.....	55
3.9 Le principe de la reconnaissance.....	56
3.10 Le retour à Wemotaci ou la brosse initiatique.....	58
3.10.1 Autre exemple du principe de l'acceptation.....	58

CHAPITRE IV

LES ANIMATIONS ET CE QUI EN A RÉSULTÉ.....	64
4.1 Animation 1 : De la radio à la communication stratégique.....	64
4.2 On veut un plan de communication!.....	71
4.3 Du particulier au général.....	87

4.4	Retour sur les problèmes principaux	94
4.5	Résumé de l'animateur	104
4.6	Notes sur la rencontre	104
4.7	Le long chemin de la planification communautaire	107
4.7.1	La planification	115
4.7.2	Origine de la méthode.....	115
4.7.3	La démarche.....	117
4.7.4	L'organisation du groupe.....	117
4.8	Le carrefour des forces	126
4.9	Points communs et points divers	141
4.10	Vers une vision stratégique centrée sur l'éducation au territoire	152
CHAPITRE V		
	DISCUSSION	161
	CONCLUSION	166
	BIBLIOGRAPHIE	170

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
4.1	1984-1994.....	122
4.2.	1994 à 2004	123
4.3.	2004-2014.....	124
4.4.	Identification de nos fiertés et de nos regrets.....	128
4.5	Tableau synthèse de l'atelier	130
4.6	Synthèse des points communs et des points divers	142

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Processus d'action collective – résolution de problèmes	27
4.2	Les sphères de la communication.....	78
4.3	L'économie sociale.	94
4.4	Le carrefour des forces.....	126
4.5	Fiertés et regrets	129
4.6	Nature du changement.....	135
4.7	Nous.	137
4.8	Conclusion de la table 8.	141

RÉSUMÉ

Cette thèse intervention repose sur une série d'animations menée au sein d'une communauté atikamekw de la Haute-Mauricie au Québec. Il s'agit de la communauté de Wemotaci. Cette série d'animations a mené à la tenue d'États généraux dans le cadre d'une planification communautaire globale, d'où le titre : *Communication socioterritoriale autochtone : Image multidimensionnelle du changement*.

Le cadre théorique présente des théories de la communication et du développement ainsi que des approches de l'animation sociale qui ont fait école au Québec en termes de travail avec les groupes et les communautés dans un principe de processus d'action collective et de résolution de problèmes.

La méthode principale consiste en une approche d'animation par la discussion. Cette recherche-intervention a donné lieu à une vingtaine de missions en territoire atikamekw échelonnée sur quatre années. La participation à divers conseils, aux réunions d'information sur les négociations territoriales et les nombreuses conversations qu'elles ont occasionnées font aussi partie de l'approche. Selon Guy Beaugrand-Champagne tout se passe dans un cycle partant de la conversation où sont exprimées les doléances, de la discussion, où l'on éclaircit le champ problématique, enfin de la délibération où l'on établit des stratégies d'actions en vue de changer une situation qui fait problème. Cette prémisse sera observée lors d'animations ou de discussions en petits groupes et à l'échelle de la communauté. Cette approche tient compte des temps de l'animation et du temps qu'il faut à une communauté pour se doter d'une stratégie de planification de son avenir.

Nous aurons appris que le contexte politique, économique et social de cette communauté est directement lié à notre modèle de relation québécois et canadien avec les Premières Nations. La difficulté à mobiliser la communauté en est la manifestation.

Enfin, nous aurons appris qu'il y a un modèle atikamekw de voir les choses à travers le prisme d'une culture, d'une langue et d'une histoire qui ont laissé des traces, de tristes traces sur une communauté en quête de guérison.

L'ensemble des participants à cette recherche est tourné vers l'avenir au nom des jeunes, de plus en plus nombreux, et au nom des aînés qui ont su sauvegarder l'héritage culturel, la langue et le territoire qu'ils n'ont jamais cédé.

Mots-clés : animation sociale, recherche-intervention, développement socioterritorial, planification communautaire.

INTRODUCTION

Basé sur l'animation par la discussion dans un principe de pédagogie sociale, telle que développée par Guy Beaugrand-Champagne (1921-2013), le rôle de l'intervenant n'en est pas un de validation de modèles théoriques, voire scientifiques, mais bien de servir la communauté dans un exercice de réflexion menant à l'action collective en vue de changer une situation composée de champs problématiques qui font appel à la fois à l'histoire, à la mémoire et aux contextes social, éducatif et politique de développement. En 2013, une communauté atikamekw, celle de Wemotaci en Haute-Mauricie, et son conseil de bande, le plus jeune au Canada, s'appête à lancer les États généraux sur la vision de l'état actuel de la communauté et surtout sur l'avenir qu'elle souhaite se donner à court et à très long terme, au nom des anciens et de leur culture en choc de modernité et au nom des générations futures pour lesquelles nous nous devons d'œuvrer à la réalisation d'un plan communautaire global de développement durable et démocratique. Ici, l'intervention se veut non seulement un moyen d'exploration du social au service des communautés touchées, mais aussi de la société québécoise tout entière, pour qui le déficit de connaissance et de compréhension empêche les collaborations régionales et les partenariats. *Nous sommes condamnés à nous comprendre*, écrit Amadou-Mahtar M'Bow dans la préface de *Voix multiples, un seul monde* (MacBride, 1980)

Je me souviens, j'ai cinq ans, je suis étendu dans l'herbe à compter les rares voitures qui empruntent la route nationale, la 55 Nord. Nous sommes à Saint-Georges de Champlain, en Mauricie. Je passe le temps seul, avec mon chien. La plupart de mes amis sont à l'école, tous plus âgés que moi. Soudainement, dans le silence, passe une famille atikamekw. Le père, la mère et trois enfants, deux adolescents et un plus jeune

d'à peine huit ans. Je demeure la tête cachée dans les hautes herbes, me pensant invisible. Ils marchent, discrètement, dans le silence, la sueur au front qui supporte les charges lourdes de leur campement. C'est comme ça qu'ils voyagent, quand ils ne sont pas en canot, la charge en bandeau soutenue par le front et les épaules. Le plus jeune lui me regarde, le cou trop tendu pour me sourire. J'ai toujours gardé en mémoire ce regard partagé me reconnaissant en lui et lui peut-être en moi. Il y avait une montagne de l'autre côté de la rivière Saint-Maurice qui ressemblait à un Indien couché sur son lit de mort face au soleil et aux aigles qui le survolent. C'était ma première rencontre avec l'altérité mythique de l'Indien, l'invisible dont on parlait si peu. Plus tard, j'ai eu la chance de jouer au hockey avec des jeunes de mon âge, j'avais 12 ans. Jamais je n'ai vu d'aussi beaux patineurs. Ces rencontres se terminaient par un repas communautaire où l'on ressentait la gêne de nos invités par leur silence. Ce n'est que plus tard, au CÉGEP, que j'ai retrouvé des images semblables à celles nichées dans ma mémoire. Il s'agit d'un film d'Arthur Lamothe, *Les bûcherons de la Manouane*, tourné en territoire atikamekw. Alors que le film nous montre la vie difficile d'un chantier de bûcherons de la Haute-Mauricie, Lamothe nous glisse en quelques secondes les images d'un campement atikamekw où on voit une famille vivant sous la tente, une jeune fille vêtue pauvrement avec ce même regard échangé quinze années plus tôt sur la route 55. J'ai eu dès ce jour la conviction que l'invisibilité des communautés n'était qu'une des manifestations d'un régime généralisé de refus d'existence propre des Premières Nations et de leurs communautés, qu'au contraire de les assimiler, notre mépris et notre indifférence, n'a fait que maintenir des populations dans un régime d'apartheid, ici même, au Québec, comme partout dans les Amériques. Aujourd'hui, les conséquences sont désastreuses sur le plan social et culturel. Tout est à faire. Par où commencer? Je demeure persuadé que de notre malaise historique dépend notre manque de communication et par le fait même, notre incompréhension mutuelle. Seulement les raisons changent. C'est là la problématique principale de ce projet. Comment nous comprendre? Y aurait-il dans notre manière d'être et de collaborer un projet porteur d'un vivre ensemble?

Depuis 2003, j'ai choisi de m'engager dans cette formidable aventure, en mettant au service des communautés mon savoir-faire en matière d'ingénierie de communication et de création média et en les conseillant quant aux modalités de développement du champ des communications sociales dans une perspective d'intégration des nouvelles technologies de communication et d'information. Voici plus de trente ans que je jongle avec les technologies et presque autant avec l'idée d'un design technologique au service des gens, des communautés et du développement social. Mais bien en amont des usages technologiques, il y a les relations humaines qui dictent les modalités de communication et d'intervention. Ainsi, parti avec une volonté d'aider dans le domaine de la radio et des médias numériques, la fréquentation de cette communauté m'a vite rappelé à l'ordre des communications sociales. Au gré des circonstances, des rendez-vous ratés, des changements politiques, des priorités qui se modifient suivant les négociations territoriales, des crises, d'un incendie majeur, bref, le terrain a été en perpétuelle transformation. D'une intervention technopédagogique, nous nous sommes établis dans un processus de discussion et de communication visant l'apprentissage des communications dans les sens social, organisationnel et politique du terme. Il n'y a pas une, mais des modalités d'intervention résultant de ce contexte multidimensionnel. L'approche, quant à elle, demeure la même. Dans tous les cas, il nous faut saisir la nature des échanges et nous mettre en état d'apprentissage continu. Le meilleur exemple que je puisse donner, c'est que les jeunes avec qui j'ai travaillé à créer un centre de communication sont tous devenus membres du conseil de bande. Mon jeune interlocuteur est devenu Chef. Ce qui nous lançait dans le monde de la communication communautaire, de la communication politique et d'une pratique du pouvoir qui ne se fait pas sans obstacle ni opposition. Ces nouvelles problématiques ont été touchées, nous le verrons, dans le cadre d'ateliers portant sur le plan de communication qui nous mèneront à un choix stratégique de planification communautaire. Ce rude apprentissage du pouvoir et du service à la communauté fera surface au cours des États généraux.

Cet essai doctoral se veut à la fois un récit d'aventures en territoire autochtone, basé sur un journal de bord, propre à l'approche ethnologique, et un compte rendu des multiples interventions qui se sont échelonnées sur plus de quatre années. Le projet de planification communautaire globale se veut l'aboutissement d'une stratégie retenue par le jeune conseil afin de répondre à une problématique de participation citoyenne à la définition et à la réalisation d'un projet d'avenir pour la communauté et les générations futures. Ces quatre années doivent être incluses dans l'historique de l'intervenant tout autant que celle de cette communauté. C'est le temps requis pour mieux se comprendre et tisser des liens qui nous permettent de mieux saisir le contexte et les gens qui y évoluent.

CHAPITRE I

CONTEXTE THÉORIQUE

1.1 Le choix pour la recherche-intervention

L'intervention est certes un choix politique. Elle se veut aussi un moyen privilégié d'observation des transformations sociales. C'est encore plus probant dans une approche qui favorise l'animation par la discussion au sein de groupes de travail et même à l'échelle de la communauté d'accueil. Bien sûr, les méthodes changent selon le nombre, mais l'esprit de l'intervention demeure le même : permettre au plus grand nombre de membres d'une communauté ou d'un groupe de s'exprimer sur l'opération de changement en cours, de dégager les champs problématiques, les craintes et appréhensions, les plaintes autant que les espoirs, pour en dégager un programme de développement dont le succès dépend de la participation du plus grand nombre, des plus jeunes aux plus vieux. Nous le verrons, la communication sociale est au cœur du processus. Le contexte de développement social, culturel et économique constitue la scène où se joue l'avenir d'une communauté, et par lui d'une nation en quête de survivance culturelle autant que d'assurance d'un avenir pour les plus jeunes générations. L'intervention en communication et développement est non seulement un voyage dans l'altérité, mais aussi une œuvre de compréhension des multiples paradigmes sociaux qu'il nous faut saisir et synthétiser pour mieux agir et réfléchir, tel un miroir. Ce que nous réfléchissons, c'est cette compétence propre à chaque individu de saisir l'univers social dans lequel il évolue et de proposer ses propres solutions de changement et par là, son propre modèle de développement. En ce sens,

toute communauté est porteuse d'une vie anté-scientifique, comme le souligne si bien le sociologue Fernand Dumont dans son étude sur la communauté de Saint-Jérôme (F. Dumont, 1970). C'est dire, ici, que la science se construit par la pratique, principalement par un effort collectif de structuration vivante des échanges entre les membres d'une communauté. Le rôle de l'intervenant est d'animer justement cette structuration en temps réel en veillant à la fois à la démocratie de l'exercice de la prise de parole et en naviguant avec les participants à travers les flots de signifiants. Ceux-ci font appel à des règles de temps, de personnes, de contraintes matérielles ou financières et aussi à un déficit d'espace de communication permettant à tous et chacun de contribuer au processus menant de l'identification des problèmes en partage à la proposition de stratégies de changement et enfin au plan d'action à entreprendre. Il va de soi que ce processus s'accompagne d'une validation ou, si vous préférez, d'une évaluation de l'action par une rétroaction active nous ramenant au point de départ dans un cycle itératif de l'action collective. C'est le processus d'action collective-résolution de problèmes tel qu'observé et proposé par Guy Beaugrand-Champagne dès le début des années cinquante et à travers plus de soixante ans d'animation en communautés, ici, en Belgique, en France, en Turquie, au Niger, en Haïti et en Amérique Latine. C'est ici que prend son sens l'intervention au service des communautés. Si Beaugrand-Champagne n'a pas eu la reconnaissance de ses pairs en milieu universitaire, j'entends démontrer que dans le champ des sciences sociales, il existe une science de l'animation en développement. À la croisée de la psychosociologie de la communication, des relations humaines, de l'andragogie et de la pédagogie des opprimés de Paolo Freire (1974), il existe un domaine, celui de la pédagogie sociale appliquée, que je souhaite fortement attribuer à Guy Beaugrand-Champagne. Pour reprendre un thème cher à l'ethnopsychanalyse (G. Devereux, 1998), le rôle de l'intervenant est d'aider à démêler les fils de l'histoire et des relations d'une communauté en son sein et avec les autres. Ce qui fait la particularité de l'approche en intervention, c'est le temps. Alors que le temps de l'animation s'exécute pratiquement en temps réel, celui de l'intervention se subdivise en une multitude de

temporalités que nous désignerons par les temps de l'intervention. Enfin, nous rappelle Devereux (1998; 1980), l'intervention en territoire autochtone et, j'en suis persuadé, en tout autre territoire qui n'est pas le nôtre, passe par la reconnaissance d'un phénomène de contre-transfert (G. Devereux, 1980) essentiel à la relation en recherche-intervention et contraire aux prémisses universitaires et aux critères de scientificité prônés dans nos universités et l'univers des sciences sociales. C'est dire que l'objet de la recherche-intervention porte autant sur les phénomènes de changement ou de résistance au changement observés que sur les effets de transfert observés sur sa propre personne et sur son action. Aucune réalité n'est reproductible, seules les pratiques de l'intervenant s'adaptent aux multiples contextes dans lesquels il souhaite intervenir.

Cette recherche-intervention est l'occasion de revisiter trois grands domaines que sont la recherche-intervention en tant que champ d'exploration du social en mouvement, les principes et approches de la communication au service du développement et enfin, ce qui à mon avis constitue le nœud de notre rapport aux communautés autochtones, notre rapport à l'autre. Cela implique un retour sur nos mémoires en partage, sur l'histoire et sur l'oubli qui, selon Paul Ricœur dans *Soi-même comme un autre* (1990) et dans *La mémoire, l'histoire et l'oubli* (2000), constituent l'essence même d'une philosophie de la volonté. Pour le sociologue Fernand Dumont, le nœud réside dans nos cultures : « La culture est à la fois un legs qui nous vient d'une longue histoire et un projet à reprendre; en un certain sens, elle n'est rien d'autre qu'une mémoire » (1995). Pour conclure, l'intervention est en soi un voyage dans l'altérité, peu importe le milieu dans lequel nous intervenons. L'intervenant, quant à lui, s'introduit dans un processus qui lie à la fois l'histoire et le présent conscient par la recherche d'une participation collective à la proposition d'un avenir en partage. Là, et seulement là, doit se situer le rôle de l'intervenant.

J'entends exprimer aussi, à travers cette thèse intervention, que de cette relation avec les leaders de cette communauté, le travail effectué avec le jeune groupe d'animateurs ainsi qu'avec la communauté, il doit ressortir une manière « du vivre ensemble », un modèle relationnel qui servira de part et d'autre des gens désireux de collaborer à travers des actions volontaires, des services gouvernementaux, économiques, sociaux et éducatifs basés, ceux-ci, sur une meilleure compréhension et enfin sur une connaissance des modalités d'échange et de partage d'une expérience de développement que nous souhaitons tous durable et respectueuse des entités et identités en jeux. Enfin, si cette recherche-intervention doit faire preuve d'innovation en matière de communication au service du social, elle doit aussi faire preuve de pédagogie, puisque la thèse qui en sortira sera adressée d'abord à la communauté de Wemotaci et à la Nation atikamekw, ensuite à tout intervenant, éducateur, psychoéducateur, travailleur de la santé et des services sociaux, fonctionnaire de l'emploi et du développement économique et à nos hauts fonctionnaires et ministres désireux de contribuer davantage à cet effort de compréhension pouvant mener à de meilleurs échanges et à l'accroissement d'actes de partenariat, des petits comme des grands. Je ne saurais oublier les étudiants en animation et recherche culturelle, en communication sociale et publique qui, chaque fois qu'il nous est donné d'en discuter, manifestent un enthousiasme mêlé d'une gêne de se mettre en relation avec l'Indien mythique. C'est dire que je souhaiterais que cette thèse intervention fasse l'objet d'une publication, un guide d'approche de l'altérité et de la relation au changement en contexte autochtone.

1.2 Quelles interventions?

De jeunes leaders autochtones poursuivent leur route dans le monde de la création et de la communication auquel ils ont ajouté l'action politique. En effet, nos jeunes interlocuteurs constituent le plus jeune conseil de bande au Canada. Constitué de sept

femmes et de trois hommes, il a obtenu la confiance de sa communauté en 2011, pour entreprendre une foule d'initiatives de changement proposant une vision du développement qui tient compte des rêves des anciens et des générations futures dans une perspective à long terme. Bien qu'un peu stressant pour nos jeunes collaborateurs, la communauté a clairement exprimé sa confiance envers ses jeunes leaders tout en comprenant qu'il importe de compter sur les ressources les plus dynamiques du milieu et d'accepter le principe d'une collectivité apprenante et ce, malgré la complexité de la tâche. De la radio Web à la Web télévision, de l'édition Web aux communautés de pratiques, de l'éducation aux services de santé en passant par le développement économique, de la maîtrise des télécommunications aux affaires autochtones et intergouvernementales, tout est en voie d'organisation et devra compter sur la mise en valeur et la formation de ressources locales. Nous voilà donc en pleine initiative de développement du champ des communications au service du développement local autochtone. C'est dans ce cadre que je suis invité à agir à titre de formateur, d'abord à la radio, de conseiller au développement et d'animateur. Par animation, j'entends un travail de facilitation de la communication et de la recherche de stratégies organisationnelles et communautaires menant à l'atteinte des objectifs de changement et de développement fixés par la communauté et son conseil. Pour ce faire, je travaille conjointement avec les membres du conseil et des jeunes impliqués dans cette vaste entreprise de changement. La stratégie retenue en est une de préparation d'États généraux qui devaient se tenir en septembre 2013, mais finalement n'ont eu lieu qu'en février 2014. Cependant, comme rien ne se passe comme il se doit, contexte politique, économique et social aidant, les objets d'intervention ont été variables. J'ai choisi dans un certain ordre chronologique trois expériences vécues qui illustrent bien l'évolution de la démarche commune entre l'intervenant et les membres participants.

La méthode retenue est l'animation par la discussion selon le cycle proposé par Guy Beaugrand-Champagne, c'est-à-dire du passage de la conversation à la discussion, de la délibération aux stratégies d'actions adoptées et enfin au processus d'évaluation qui

devra s'inscrire dans un calendrier précis. Le but souhaité par le jeune conseil est d'appeler les membres de la communauté à la participation et à la création d'un programme global de développement dans un principe de planification à partir de la situation actuelle et dans une perspective d'action à court terme d'identification des champs problématiques, à moyen terme, de planification des programmes d'action à entreprendre et des projets à planifier et financer. Enfin, il s'agit de se doter d'une vision à long terme, c'est-à-dire dans une perspective respectueuse de la vision que la communauté partage sur l'avenir des 10 prochaines années, en respect des traditions et des savoirs des aînés tout en ayant en tête d'assurer le futur des jeunes générations sur un territoire que l'on souhaite acquis, pour le futur de la Nation atikamekw, territoire qui englobe les dimensions culturelles, sociales et économiques dans un large projet de développement social et démocratique.

Mes interventions ont consisté en l'animation de sessions de travail renouant avec la tradition de l'animation sociale au Québec et au service des stratégies concertées de changement (G. Beaugrand-Champagne). L'animation en résolution de problème se veut une approche réflexive dont la valeur principale est la capacité locale de résoudre les problèmes quels qu'ils soient, et d'innover. Cela passe par la formation de groupes sectoriels d'animation impliqués dans les secteurs de l'éducation, de la santé, des services sociaux, du développement économique et de celui des communications. Il en résulte là aussi un programme d'appropriation et d'exploration des usages pédagogiques et organisationnels. En tout une quinzaine de missions ont été nécessaires, toujours accompagnées d'activités de soutien et de formation avec les équipes de la radio. Il aura fallu plus de trois années de terrain avant d'arriver au jour J. Non pas que c'était l'objectif initial, mais l'activité s'est imposée comme moyen de répondre à une problématique observée, celle de la participation citoyenne à la vie politique au développement futur de la communauté. J'ai choisi pour illustrer l'évolution de la démarche trois moments phares. Une première expérience nous menant de la radio à la télécommunication servant de base à la réflexion sur le rôle

des communications. Le deuxième est l'invitation à une réflexion stratégique sur les communications au service du conseil et de la communauté. Enfin, une troisième intervention qui a mené à la création d'une entreprise d'économie sociale.

1.3 La mémoire de l'intervention

L'ensemble du processus, de la formation aux États généraux, a été enregistré avec l'autorisation des participants. J'y vois un outil non seulement de mise en mémoire, mais aussi de retour sur l'expérience même des animateurs ainsi que pour l'intervenant-chercheur. Le journal de bord a été un outil privilégié. Il permet un retour sur l'intervention et les observations terrain, surtout au cours des dizaines d'heures de train occasionnées par de nombreux voyages. Pour l'intervenant-chercheur, il permet aussi de revisiter les théories de la recherche-intervention autant que de la communication et du développement. J'ai aussi pratiqué la méthode du tableau synthèse qui résultait de l'exercice en fin de chaque animation. L'évolution technologique oblige, il était plus simple pour les participants de tirer une photo sur leur iPad du tableau de synthèse, sachant que celle-ci comprenait moins de mille mots.

1.4 Guide de Planification Communautaire Globale¹

1.4.1 Un outil au service de la praxis du changement et de la gouvernance

Initié en 2006 par les Premières Nations Okanagan, Lytton, Squiala, We Wai Kai (Cape Mudge) et Yekooche de Colombie-Britannique, et le groupe de travail Premières Nations/AINC sur la Planification communautaire globale (PCG), ce guide

¹ <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1377629855838/137763239464>

est aussi le fruit d'une collaboration avec le groupe CIEL, de Vancouver². Il a été adopté par plusieurs communautés ainsi que par le ministère des Affaires indiennes et du Nord du gouvernement du Canada. C'est aussi le cas de la Nation atikamekw qui y voit un outil accessible qui guidera non seulement les États généraux de l'automne, mais servira de structuration du cheminement vers un développement souhaité. Avant tout, le conseil y voit une occasion de partir des besoins réels exprimés par les membres de la communauté et d'adopter une stratégie centrée sur celle-ci.

« La planification communautaire globale est un processus holistique qui permet à une communauté d'établir la marche à suivre pour parvenir à la viabilité et à l'autosuffisance et développer ses capacités de gouvernance » (PCG, 2006). Il s'agit d'une approche nouvelle de la planification, nous proposent les auteurs, dans laquelle le processus est mû par la communauté et non par un petit groupe ou un comité (PCG, 2006). C'est aussi un outil important, nous rappellent les premières pages du document, pour le développement de l'autogouvernance et des capacités des collectivités des Premières Nations. Il répond aux particularités de chaque nation, adapté à sa culture et à ses traditions et permet de s'attaquer plus efficacement aux questions précises qui se posent aux collectivités. Le guide de la PCG divise le processus de planification communautaire globale en une succession de phases faciles à gérer pour les collectivités qui sont prêtes à s'engager dans ce processus. Cette approche ne peut fonctionner sans le consentement et la pleine participation des membres de la communauté.

1.5 Du choix pour la recherche-intervention

La recherche-intervention en tant qu'approche dans le domaine des sciences sociales n'est pas récente. On n'a qu'à penser à Roger Bastide (1971) à qui on associe

² Center for Innovative & Entrepreneurial Leadership. <http://www.theciel.com>

l'anthropologie appliquée, à Lewin (1951) en psychologie sociale avec l'*action research* proposée dès le début des années cinquante. Bastide a œuvré au développement des compétences ethnographiques locales, principalement en Afrique de l'Ouest, où il a contribué à la création de l'Institut Fondamental d'Afrique noire (IFAN) avec son collègue, le sociologue Georges Balandier (2001; 1957) et l'anthropologue sénégalais Cheik Anta Diop (2000). Plus tard, on accusera Bastide d'avoir vendu son âme scientifique aux communautés afro-brésiliennes de Bahia où il terminera ses jours. Quant à Lewin, il a expérimenté son approche auprès de communautés rurales et en usine où il a observé le cycle irrégulier du changement et du retour au statu quo. Lewin a influencé tout un courant d'animateurs, tant aux États-Unis que chez nous, qui ont davantage œuvré dans le domaine de l'intervention que dans celui de la recherche. Au Québec, c'est tout le domaine de la psychosociologie de la communication, des relations humaines et de l'andragogie qui en seront les principaux bénéficiaires. On n'a qu'à penser à Guy Beaugrand-Champagne qui, dès le début des années cinquante, développe ses propres outils d'intervention. Il témoignera de son expérience ici même à l'UQAM. Il nous faut penser aussi à Roger Tessier (Collectif, 1990), précurseur de l'animation psychosociale au Québec qui, tout comme Guy Beaugrand-Champagne, est un pionnier du programme de communication de l'UQAM.

D'autres spécialisations plus près de la recherche ont vu le jour depuis, la *grounded theory methodology*, la recherche-action diagnostique, la méthode de structuration de problèmes, la recherche-action participative et l'action science ou si vous préférez la science de l'action (Argyris, Putnam et Smith, 1985). Elles ont toutes en commun d'être des approches concentrées sur les processus mêmes de résolutions de problèmes et de construction du social à travers ses transformations et ses stratégies de changements.

La possibilité d'une observation sociale scientifique s'est construite à partir de deux fondements méthodologiques principaux. Le premier est la prise en

compte systématique d'une base empirique constituée d'événements de la vie quotidienne. Le second est la compréhension progressivement plus profonde des lois de la perception sociale, c'est-à-dire de la manière dont les individus et les groupes perçoivent la réalité. L'objectif est, en effet, non seulement de décrire, mais de *comprendre* une situation (A. David, 2000, p. 4).

À l'origine de mon projet, il était question de voir comment on percevait l'avènement des nouvelles technologies de communication. Y a-t-il un projet partagé d'arrimage entre l'avènement de ces nouveaux dispositifs et un projet existant ou non de développement local? L'évolution de mes rapports m'a vite rappelé à l'ordre. Avant de parler technologies, il était devenu essentiel de situer la communication et la non-communication dans un contexte de développement et de non-développement. Je reviendrai sur ce dernier principe largement documenté par l'anthropologue Rémi Savard, accusé de subjectivité dans sa représentation de la réalité des Innus de la Côte-Nord, des Cris de la Baie-James ou encore des Malécites/Wolastoqiyik de la Gaspésie (R. Savard, 1982; 1979).

Ce type de recherche repose sur une collaboration étroite entre le chercheur, les communautés locales et les organisations engagées dans le projet de changement. Selon Lewin (1951, p. 168) : « il en va de la reconnaissance que toute recherche de ce genre constitue, à un certain degré, de l'action sociale ». Et celui-ci d'ajouter : « la place du chercheur et les conséquences de la recherche pour l'action sont explicitement prises en compte, non pas dans l'optique de « biais » qu'il faudrait limiter, mais, au contraire, comme principe même d'intervention et de génération de connaissances scientifiques » (Lewin, 1951, p.168).

Partant de la perspective d'action et de recherche proposées par Lewin, Argyris propose cinq grands principes de recherche-action ou intervention :

- 1) Elle implique des *expériences de changement* sur des problèmes réels au sein de systèmes sociaux.

- 2) Elle suppose *des cycles itératifs d'identification du problème, de planification, d'action et d'évaluation*. Cela rejoint les expériences de Guy Beaugrand-Champagne qui notait ce cycle dès le début des années cinquante.
- 3) Le changement envisagé implique une *rééducation*, c'est-à-dire un changement dans les façons de penser et d'agir, des normes et des valeurs exprimées dans l'action. J'aimerais insister davantage sur les effets de transformation issus d'une pratique du changement partagé plutôt que de parler de rééducation.
- 4) *La recherche-action interroge le statu quo à partir d'une perspective démocratique qui est cohérente avec les conditions de participation et de liberté de choix.*
- 5) La recherche-action contribue *simultanément aux connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action en société dans la vie quotidienne* (Argyris et coll., 1985, p. 8, 9).

Théorie et pratique sont donc ici méthodologiquement liées dans un processus en partie commun de génération des connaissances. La théorie émerge du milieu. Cette conception rejoint celle de Giddens dans la construction même du social, selon qui : « tous les êtres humains sont des agents compétents. Tous les acteurs sociaux ont une compétence remarquable des conditions et des conséquences de ce qu'ils font dans leur vie de tous les jours » (Giddens, 1987, p. 343).

Enfin, la recherche-intervention se veut une alternative au modèle encore dominant de communication et développement pratiqué au cours des cinquante dernières années encore malheureusement teintées de condescendance à l'endroit des communautés autochtones (R. Savard, 1982; 1979). Il faut lire les traités, celui de la Baie-James avec les Cris et les fausses paix des braves sans fondement ni reconnaissance même des Nations sur le plan juridique pour comprendre la distance qui nous sépare. La presse québécoise, pas plus que celle du Canada n'est en reste. La

campagne *Idle no more* n'est pas parvenue à détourner des lieux communs et des préjugés journalistes et politiciens. Ces mêmes préjugés exprimés trop souvent à l'intérieur des communications gouvernementales sont très certainement à la source d'une incompréhension mutuelle, terme poli, pour ne pas dire du mépris et de l'indifférence. Intervenir en communication, c'est revisiter l'histoire, celle de nos communications ambiguës. C'est aussi se mettre en relation. Cela nous ramène à la définition première de la communication, ce mot ne provient-il pas de la même racine latine que « commun » (*communis*), « communiquer » (*communicare*), au sens d'être en relation avec, s'associer, partager?

Sur des principes de scientificité, les approches et définitions ci-haut mentionnées ont tendance à disparaître de nos grilles et programmes de formation en sciences sociales au profit des sciences de la gestion ou de la communication organisationnelle. Historiquement, les modèles anthropologique et sociologique ont tendance à évacuer la perspective relationnelle du chercheur et les multiples perspectives qu'il lui faut saisir tout au long de son intervention, d'abord en temps réel, puis dans son construit interprétatif. La communication est d'abord affaire de relations humaines certes, mais elle se vit sur une scène à niveaux multiples qui ne peuvent se compartimenter en modèles sociologique, anthropologique, sociopolitique, économique, social et culturel.

Trop d'anthropologues ont resserré leur cadre dans un lieu et dans un temps figé alors qu'il nous faut admettre que toute société est en perpétuelle mutation. Le besoin de structures complexes désincarnées des systèmes scientifiques repose encore sur un principe de reproductibilité, sans tenir compte que la science, comme le chercheur d'ailleurs, se doivent de reconnaître les multiples manifestations du social en question. Là réside la grande question critique de la neutralité. La science, principalement dans l'ensemble des études portant sur les peuples et surtout sur les autochtones d'ici, n'a fait preuve d'aucune neutralité. Le chercheur-intervenant se doit de tenir compte des parties prenantes à l'échange, des tenants et aboutissants de la

relation qu'il s'apprête à créer. En d'autres termes, il se doit de décoloniser sa méthodologie, pour reprendre le titre de Linda Tuhiwai Smith (1999).

1.6 De la communication et du développement

1.6.1 La perspective humaine d'abord et technologique ensuite

Bien qu'étroitement lié au développement technologique et à la communication réseau, l'accès à la société de l'information reposera sur un design du développement qui devra tenir compte des ressources locales disponibles et d'une volonté générale d'apprentissage si nécessaire à l'atteinte de l'autonomie tant recherchée et à la construction d'une société apprenante. Ici, la *communautique (étude des communautés et de leurs rapports avec les technologies)* voit son rôle élargi (P.-L. Harvey, 1995). De la résolution de problème, elle se voit partie prenante de l'auto-organisation d'une communauté désirant occuper pleinement son espace social et culturel tout en offrant à ses membres l'opportunité de diversifier leurs rapports entre eux et avec le monde extérieur. Elle permet d'occuper un nouveau territoire, virtuel certes, mais combien branché sur ce projet collectif de prise en charge des enjeux sociaux, économiques et culturels de leur communauté et de leur Nation atikamekw. La *technologie* peut-elle permettre aux communautés de s'inscrire dans le futur en tant que partenaire à parts égales d'un développement régional et pourquoi pas national? Quel modèle de communication pour quel développement? Je crois que cette perspective doit demeurer au cœur de ma recherche. Sans une communauté de sens, un réseau n'a pas sa raison d'être (A. de Moor, 2009). Le design technologique devra passer l'épreuve du social d'où mon choix pour une intervention basée d'abord sur les relations humaines. Nous savons que rien ne se passe sans heurts, comme nous le rappelle le professeur Gaétan Tremblay (*Communication et développement*, COM 9180, UQÀM, 2009). Un nouvel espace de communication remet en cause la

dynamique de pouvoir et permet de craindre une résistance certaine au projet qui devra passer le cap de l'approbation générale. Ce qui à mon avis rend intéressante cette recherche-intervention, c'est l'accès direct au métasocial comme la métaphore du métadesign en informatique. C'est-à-dire que derrière les individus engagés, derrière leurs rapports respectifs au groupe puis derrière leurs rapports élargis aux autres nations, avec nous, se cache un modèle à comprendre ou tout au moins à saisir. De cela dépend une proposition de compréhension réciproque ou idéalement un projet de vie commun et de partage du développement.

1.7 De la communication au service du développement socioterritorial

On ne peut faire autrement que de partir du contexte dans lequel nous sommes invités à intervenir pour définir l'état du développement et le rôle que les communications peuvent jouer dans une somme d'initiatives de développements locaux. Le développement est vu ici comme praxis sociale de changement concerté. Il est le fruit d'une entreprise endogène qui ne nie pas ses rapports avec l'extérieur, donc l'apport endogène dans l'origine autant que dans une proposition de sortie d'une situation que nous désirons changer. Ainsi, la culture, cette trace individuelle et collective de nos actions y est pour beaucoup dans l'intention et la personnalité du projet de changement. C'est un peu ce qui reste des identités régionales. Même si nous sommes tous dépendants des conditions générales du système économique de production, des solutions peuvent émerger d'initiatives locales, provenant de communautés ou de régions. Des exemples de virages existent au Québec. Les crises actuelles que connaît notre modèle économique de développement forcent une nouvelle réflexion autour des initiatives locales de développement socioterritorial (D-G., Tremblay, J-L., Klein et J-M., Fontan, 2009). Il n'est pas question de proposer un développement en autarcie, au contraire, mais bien de nous concentrer sur une échelle d'action qui est à la portée d'une communauté et nous autorise à penser qu'il est possible de compter

sur les ressources locales, les jeunes autant que les aînés, dans l'aménagement d'un programme de développement qui répond aux prérogatives locales : développer de nouveaux secteurs d'activités économiques, accroître le niveau d'éducation et de formation de base de la communauté et inclure la grande majorité des membres de la communauté dans un processus collectif de recherche d'autonomie.

Au sein des communautés autochtones, les communications sont à voies multiples. Elles doivent d'abord servir à la construction sociale en cours. J'entends ici la construction identitaire sur des bases autonomes, inscrite dans un agenda propre aux communautés désireuses de se sortir d'un contexte qui n'a jamais été autre que le fruit d'un système relationnel imposé au cours des ans et qui s'est résumé par une perte du mode de vie traditionnel, une exclusion du partage des ressources naturelles, une perte d'identité propre, une crise psychosociale qui puise son origine dans la volonté d'assimilation qu'ont connu le Canada et le Québec à l'instar des voisins du Sud ou d'autres pays membres du Commonwealth britannique. Quatre générations dont la dignité se cache sous une plaie permanente et vive, une jeunesse en quête d'avenir tout en vivant la souffrance et l'inquiétude des parents et la peur de perdre ce qui leur reste d'identité, voilà pour le contexte du développement des Premières Nations du Québec.

Aujourd'hui, l'essence de la démarche des peuples autochtones du Québec repose sur une revendication territoriale et une recherche d'autonomie. Ce territoire en peau de chagrin se veut vital sur le plan matériel, certes, mais aussi et surtout sur le plan imaginaire. Et c'est là, je pense, que se situe le nœud dans nos relations, l'obstacle principal que nous devons surmonter de part et d'autre si nous voulons un jour partager un projet commun de développement durable. C'est ici que la communication peut jouer un deuxième rôle. Elle doit permettre la compréhension mutuelle, entre deux cultures, deux mondes, entre les acteurs régionaux, entre les populations qui se partagent un territoire et qui sont généralement tributaires de

l'activité économique principale et malheureusement d'un modèle unique de développement qui, à la lumière de la crise économique actuelle, mériterait qu'on redéfinisse nos rapports dans un esprit de collaboration et de partage. Ici c'est l'idéal du chercheur-intervenant qui est exprimé.

Force est d'admettre que le développement est un processus de résolution de problèmes qui ne peut trouver ses solutions qu'à travers des initiatives locales de changements planifiés. De ce processus émergent des actions concertées partant de l'identification des problématiques à la proposition d'actions de changement. Enfin, le processus se complète par l'élaboration d'un programme de rétroaction et de rajustement des actions dans le temps de la communauté. C'est ce qu'on appelle le design social (G. Fisher, 2013; P. Checkland, 1999, 1981; M. Gurstein, 2008, 2007, 2000). C'est aussi ici, je le propose, que la communication joue un rôle multiple, allant de la communication interpersonnelle soutenue par une animation à la médiatisation et la création de contenus locaux. Se reconnaître, se voir évoluer, voir ses enfants contribuer par leur création, leurs talents, ce sont des conditions préalables à la communication participative en région, que l'on soit autochtone ou non.

1.8 De l'étude du développement et des communications pour le développement

Dès la fin des années cinquante, on s'interroge sur les prérogatives du développement. L'Afrique des indépendances, le Moyen-Orient, l'Asie et surtout l'Amérique latine seront des modèles observables de développement stratégique au service des impératifs américains. Rappelons-nous que le monde est divisé en deux depuis peu et que nous sommes en pleine guerre froide. L'heure est au maintien des régimes proches des volontés hégémoniques américaines. Au modèle des dictatures communistes, les États-Unis proposent le modèle de la croissance économique comme dogme du développement. Rostow (1960) suggère sa théorie qui, à en juger par l'opération de mondialisation de la production et des marchés financiers, semble tenir la route encore

de nos jours. Rostow propose son modèle de modernisation en trois étapes. Comment sortir d'une société archaïque et se positionner sur l'échiquier industriel? À ce concept de la croissance absolue, vient se greffer celui du diffusionnisme. Comment les communications de masse peuvent-elles servir l'innovation et le passage du stade traditionnel à la modernité? D. Lerner (1958) y contribue par son étude sur le Moyen-Orient. E. Rogers (1976) introduit quant à lui la théorie de la diffusion selon laquelle la modernisation est considérée comme un processus de diffusion qui permet aux individus de passer d'un mode de vie traditionnel à un mode de vie plus développé, apte aux changements technologiques rapides et porteur de modernité, de productivité et de développement économique (J. Servaes et P. Malikhao, 2004). Rogers s'intéresse aux processus de diffusion et d'adaptation à l'échelle des communautés rurales. Si les médias de masse peuvent jouer un rôle de sensibilisation du public, c'est sur le plan des échanges interpersonnels que se joue l'influence sur le comportement social (J. Servaes et P. Malikhao, 2004).

À noter que cet esprit d'innovation et de diffusion inspire au Canada bon nombre de projets de développement où la communication et l'animation par le film sont d'usage dans les communautés rurales. L'ONF joue au Canada son rôle de propagande et d'éducation au développement. Dès la fin des années cinquante, des animateurs parcourent les régions rurales avec leurs projecteurs et leurs bobines sous le bras. C'est ici le début de l'animation et de la communication sociale qui marquera aussi le début d'une formidable période de notre histoire du cinéma documentaire canadien, tant du côté francophone qu'anglophone. Le Canada est au même moment en pleine période de modernisation. Les stratégies diffusionnistes sont d'usage. Ce

projet « onfien » prend le nom de Société nouvelle du côté francophone et Challenge for change chez nos voisins anglophones³.

Un autre chercheur a joué un rôle important au cours de cette même période, il s'agit de W. Schramm (1964). Son retour sur cette expérience diffusionniste constitue une excellente critique de la théorie autant que de la pratique. Dans un texte publié pour l'UNESCO (1979), Schramm revient sur son ouvrage de 1964 en ces termes :

J'aurais dû être plus sceptique sur les possibilités d'application du modèle occidental de développement et prêter plus d'attention au problème de l'intégration des médias de masse aux activités locales. Surtout, j'aurais dû attacher plus d'importance aux contraintes sociales et aux incertitudes du développement et en particulier aux différences culturelles qui font presque obligatoirement du développement une réalité différente d'une culture à l'autre ou d'un pays à l'autre (W. Schramm, 1979).

Ainsi, selon Schramm, le centre de la stratégie de développement demeure dans la sphère locale. Le processus de décision doit constituer l'axe central de la planification du développement. Et enfin, la communication doit être à double sens et non seulement à sens unique. Schramm parle de communication horizontale qui doit être renforcée au détriment de la communication verticale préconisée au moment de ses premières expériences. Tout comme Rogers (1976), Schramm propose le renforcement des stratégies d'animation et de communication locales par la formation de leaders locaux et de personnel d'encadrement. Quant au nouveau rôle que doit jouer la communication locale, le vrai problème, conclut Schramm, consiste en la création d'une organisation locale, le plus difficile, selon lui, étant de trouver la capacité, l'initiative et le leadership (Schramm, 1979). Je dirais que cette question demeure, même si on insiste aujourd'hui sur la nécessité d'inclure l'éducation de base et la formation parmi les priorités stratégiques. Cette nouvelle perspective critique a

³ <https://www.onf.ca/selections/inichael-brendan-thomas-waugh-ezra-winton/societe-nouvelle/>

aussi fait école. Ici, en Amérique latine et en Afrique, les efforts ont été mis sur l'apprentissage des médias. L'avènement de la vidéo légère y est pour quelque chose. La radio se communautarise pour répondre aux intérêts des communautés locales. Les organisations d'opposition, surtout en Amérique latine, incluent à la base de leurs stratégies l'éducation populaire. C'est l'ère de la conscientisation et de l'alphabétisation. Paolo Freire fera office de leader en la matière. Partout on prend conscience de la valeur de son expérience de l'autonomie (P. Freire, 2006). De ces mouvements populaires d'éducation autant que de luttes de libération naissent les stratégies participatives d'animation, d'éducation et de communication.

1.9 L'origine de l'animation sociale au Québec : origine de la pratique du changement

Si la tendance américaine gravite autour de la psychologie industrielle et de l'étude du comportement des groupes avec la création des Training Groupe (T-group), au Québec on verra émerger un véritable mouvement d'animation sociale axé sur l'éducation populaire et la formation des adultes dès les années 40. Le Québec d'alors voit apparaître une nouvelle génération d'animateurs et d'éducateurs dans le mouvement émancipateur des organisations ouvrières, des jeunesses étudiantes, des organisations catholiques d'action et d'éducation, dont L'Action catholique, la Jeunesse étudiante chrétienne, la Jeunesse ouvrière chrétienne. Dans les campagnes, l'Union catholique des cultivateurs existe depuis 1924⁴. De ces mouvements, jumelés aux organisations syndicales, émergera un grand nombre d'organisateur et d'intellectuels qui seront la véritable source de la Révolution tranquille que connaîtra le Québec post-Duplessis.

⁴ <http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/20880.html>

Pour Guy Beaugrand-Champagne (Tessier et Tellier, 1990), l'éducation des adultes est la clé du développement social. Déjà, rappelle-t-il, des expériences comme celle du mouvement d'Antigonish en 1928 (Tessier et Tellier, 1990, p.116) marquera un jalon du possible en matière d'éducation des adultes et des organisations. « Ce mouvement préconise l'enseignement aux adultes comme moyen d'amélioration sociale et d'organisation économique »⁵. C'est un organisateur communautaire qui visite les communautés et identifie au cours de réunions publiques les forces et les problèmes de la communauté. Les stratégies retenues ont été centrées sur le développement des coopératives afin de répondre aux divers problèmes rencontrés par les communautés.

C'est à la fin des années quarante que Guy Beaugrand-Champagne fait la connaissance des conférences d'éducation populaire de LAQUEMAC, une initiative conjointe de la Faculté des Sciences sociales de l'Université Laval et de l'Université McGill. Ce centre de culture populaire définit son action de formation par la promotion de l'éducation dynamique, c'est-à-dire « qui tient compte de l'histoire et du destin, de l'expérience du passé et des nécessités de l'avenir, conçus selon le plan le plus vaste possible afin d'être valables pour toutes les catégories sociales et les hommes de toutes conditions » (UNESCO, 1949, p.1)⁶. Cette rencontre lui permettra d'être invité à titre de formateur et animateur au sein de la Société canadienne d'éducation postsecondaire, qui deviendra plus tard l'Institut canadien d'éducation des adultes.

En 1952, Guy Beaugrand-Champagne est de retour d'un stage intensif d'éducation populaire tenu en France. C'est là qu'il peaufine ses talents d'animateur, d'abord par le film avec l'ONF. De ses expériences d'animation à travers le Canada naîtront ses premières réflexions sur le cycle itératif d'une discussion. Ces animations le mèneront vers un grand nombre de groupes organisés ou en voie de l'être tout en

⁵ <http://www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/antigonish-mouvement-d/>

⁶ <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001443/144303fb.pdf>

étant fidèle aux principes de l'éducation populaire. Travailleurs en grève, organisations syndicales, travailleurs d'Arvida, coopérative de pêcheurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et enfin communautés rurales aux prises avec le non-développement et la fermeture des villages en Gaspésie, toutes des occasions pour lui de faire sa propre formation continue en matière d'animation en situation de changement souhaité et concerté (G. Beaugrand-Champagne et G. Gendron, 2011), entretiens vidéos avec G.B.-C., inédit). Toute action de changement, selon lui, doit constituer la base même de toute éducation sociale. Apprendre en groupe à s'organiser selon ses propres codes, ses propres perceptions qui ne demandent qu'à s'exprimer et qu'à s'organiser par l'occasion et l'entremise de l'animateur social. À propos de la discussion, Guy Beaugrand-Champagne me rappelle que « c'est souvent une question de démêlage d'écheveaux. On tire sur un bout de fil, et il y en a un autre qui se tend ». « Ça sert à ça la structuration de l'action par la discussion. On démêle ensemble les fils, des gens, des situations qui sont en lien avec ce qui dérange un groupe ou une communauté. Ça peut être aussi des relations de pouvoir, poursuit-il, ce qui est le propre de la vie associative. Au final, les pêcheurs s'organisent parce qu'ils en ont assez d'être exploités. Des cultivateurs veulent s'organiser pour prendre en charge le développement rural et résister aux pressions des distributeurs. Ça a donné naissance à l'Union des producteurs agricoles et à la gestion de l'offre comme règle collective de production et de distribution ». Le rôle de l'animateur est d'explorer le monde du possible avec ceux qui prendront les moyens de l'atteindre. Son outil privilégié c'est la discussion.

L'éducation populaire, comme l'animation sociale repose sur des situations concrètes que l'on désire changer en s'organisant. L'animateur prend tout son sens quand il anime la mouvance des idées et des propositions d'action qui viennent des participants eux-mêmes. Son rôle consiste donc à assurer non seulement la prise de parole démocratique, mais aussi à refléter l'évolution du débat ou des échanges

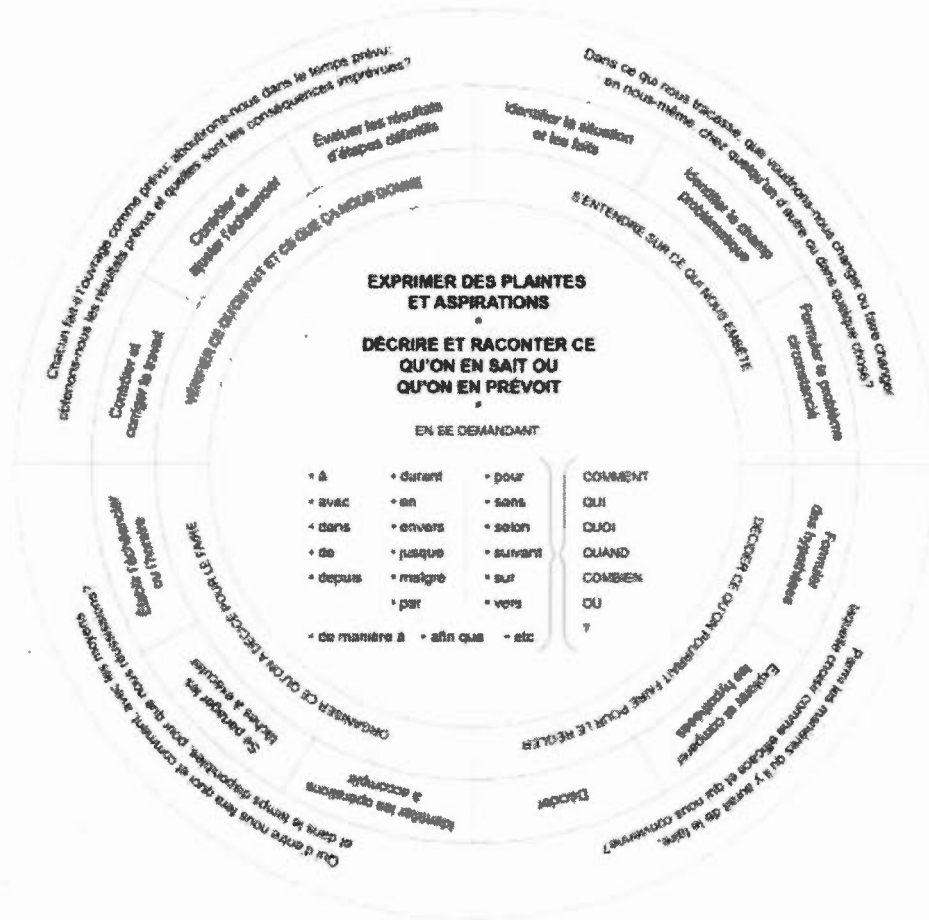
jusqu'à ce que l'organisation, les gens réunis autour d'un problème, décide d'actions à entreprendre pour le résoudre et opérer le changement souhaité.

Ce que nous dit Guy Beaugrand-Champagne à travers cette publication (1990) et ses témoignages (2011), c'est que l'histoire de l'intervention et de l'animation au Québec est fortement teintée par un contexte social et politique en pleine effervescence. Ce qui a pour effet d'avoir une caractéristique basée davantage sur la pratique du changement que le développement des théories, tel que nous l'avons connu en Amérique ou en Europe.

Le paradigme principal de la science de l'intervention, c'est la participation. Seuls les groupes ou les communautés connaissent ce qui ne va pas ou encore ce qui les empêche de s'organiser et de participer pleinement à la vie du groupe ou, dans le cas présent, à l'avenir de la communauté.

PROCESSUS D'ACTION COLLECTIVE - RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

TROIS MANIÈRES, PARMI TANT D'AUTRES, DE L'EXPRIMER



Processus d'action collective – résolution de problèmes

L'intervention par la discussion

L'intervention est le fait d'un acte volontaire. C'est un voyage vers l'altérité en même temps qu'un voyage vers l'intérieur. On peut comparer cet état d'esprit à celui que l'on observe au cours d'un voyage en terre étrangère. Le voyage vers l'autre nourrit le

narrateur. Il lui faut comprendre le nouveau sens des choses et les temps en question. Aucune escale n'est la même. On commence à comprendre les choses à force de retour et d'échanges, de conversations et de discussions qui viennent rajuster nos questions menant à l'ouverture nécessaire de l'autre à soi et de soi à l'autre. C'est ici la condition préalable à la participation de l'intervenant au stade ultime de l'échange, c'est-à-dire de participer avec une collectivité à la structuration des problèmes qui font sens commun et à la recherche, ensemble, de stratégies d'action pouvant mener à un changement de situation. Par la subdivision des échanges en modalités, tel qu'enseigné par Guy Beaugrand-Champagne, c'est-à-dire de la conversation à la discussion puis de la discussion à la délibération, on découvre au fil de ces échanges que la parole se fait aléatoire. Mais les choses sont plus complexes. À la manière du tressage des capteurs de rêve, les nœuds qui retiennent de petites pierres nous rappellent ces jalons qu'il nous faut parcourir pour passer de la parole aux actes de changements souhaités. Beaugrand-Champagne nous propose une subdivision de l'action collective en douze temps logiques (Beaugrand-Champagne, inédit). Il prend bien soin de nous avertir qu'il ne s'agit pas d'un parcours linéaire, mais bien aléatoire. Chaque temps s'inscrit dans un parcours itératif, pouvant sauter d'un temps à l'autre au gré de la compréhension partagée d'une situation vécue par un groupe ou une collectivité.

La situation n'est pas psy parce que celui-ci l'est, pas plus qu'elle n'est, par lui, soc ou pol ou admin. La situation en question a d'abord le caractère que les personnes réunies attribuent à la nature de leur regroupement, à sa raison d'être et tient aussi à la perception qu'elles ont des raisons d'être actuellement rassemblées; caractère et perception à reconnaître et à partager pour formuler le problème qu'imprègne la situation » (G. Beaugrand-Champagne, notes de cours, COM7110, UQAM, 1996).

2.2 Douze temps logiques de l'action collective

L'analyse de la situation se veut le passage de la perception intuitive, de première évidence, à la précision de données de faits et de leurs interrelations. L'objectif de l'animation est de réconcilier diverses perceptions des événements, les fonctions et interdépendances des personnes impliquées dans le processus, les circonstances de temps et de lieu, les obligations et les initiatives, les outils et les moyens financiers, les règles et habitudes et même les mœurs, en portant une attention particulière aux types de changement selon s'il est imposé ou souhaité.

L'identification du champ problématique, c'est l'angle de vision dominant. Quelle est la nature de la situation qui s'avère être un ensemble complexe et qui n'est pas d'abord définie par le point de vue de l'intervenant.

La situation n'est pas psy parce que celui-ci l'est, pas plus qu'elle n'est, par lui, soc ou pol ou admin. La situation en question a d'abord le caractère que les personnes réunies attribuent à la nature de leur regroupement, à sa raison d'être et tient aussi à la perception qu'elles ont des raisons d'être actuellement rassemblées; caractère et perception à reconnaître et à partager pour formuler le problème qu'imprègne la situation » (G. Beaugrand-Champagne, notes de cours, COM7110, UQAM, 1996).

La formulation de problèmes à résoudre par l'action. Il s'agit de formuler un problème ou un complexe de problèmes dans des termes qui impliquent personnellement et activement les interlocuteurs. Cela suppose l'emploi d'un ou de verbes actifs, conjugués à la première personne du pluriel, puisqu'il y a collectif existant ou potentiel, dans une phrase de forme interrogative commençant par comment? C'est de l'avis de Beaugrand-Champagne la seule question qui puisse engager une action et non pas seulement une explication. Encore là, le cycle de la discussion prend des tournures qui nous ramènent au contexte. La formulation la plus entendue est : Oui, mais, encore faut-il que..., résultant en un ajout d'éléments à la

complexité, d'un ou de plusieurs problèmes auxquels il faudra trouver des modalités d'action suivant l'importance, le degré d'urgence. Si le temps de la discussion peut s'échelonner sur plusieurs heures, voire plusieurs séances, celui de la mise en place de stratégies d'action peut s'étirer sur des mois et même des années. Nous le verrons dans l'aventure d'un projet de planification communautaire qui aura pris près de deux ans à se concrétiser.

La formulation d'hypothèses d'action. Il s'agit d'élaborer des hypothèses par combinaison de variables, en tenant compte des ressources disponibles et possibles, et de leurs interrelations. On se réfère ici à la définition de situation. Encore là, ce ne sont pas les hypothèses d'action suggérées par l'intervenant, mais bien celles exprimées par le groupe. Le nous initial est à l'honneur dans la formulation d'hypothèses d'actions qu'on pourrait rêver d'accomplir soi-même ensemble pour résoudre le ou les problèmes affrontés, hypothèses d'action qu'on pourrait décider d'accomplir.

L'analyse comparée des hypothèses : pronostics quant à leurs degrés d'efficacité, de faisabilité, d'acceptabilité ou convenance. Comparer ces hypothèses en pronostiquant les résultats escomptés (efficacité), leur opérationnalisation possible par le « nous » (faisabilité) et donc les résultats en regard des mises que ces hypothèses requièrent; mais aussi clarifier en outre les jugements de valeur portés sur ces hypothèses et fondés sur la poursuite d'objectifs majeurs antérieurement établis et peut-être aussi sur des considérations stratégiques, éléments apparus en définition de situation. Valeurs, tabous, craintes d'effets secondaires, respect du qu'en-dira-t-on, tout ce en quoi il y a matière à compromis, pas compromission : matière à se respecter mutuellement. C'est le moment test de la cohésion et de la solidarité sans lesquelles une action collective potentielle ne prendra jamais forme. Y faire face pour pouvoir choisir entre les solutions possibles d'une manière qui ne soit pas exclusivement rationnelle, ne choisir que celle ou celles qui est ou sont à la fois les plus faisables et

les plus efficaces, mais en arriver à choisir celles qui conviennent le mieux au « nous », les plus cohérentes avec les valeurs qui sont chères, avec les croyances partagées.

Choix d'hypothèses ou projets d'action : les décisions. Prendre une décision collective en élaborant des compromis au besoin; donc, se donner des objectifs d'action. Suite à la comparaison des hypothèses, un choix s'impose au groupe pour déterminer laquelle des solutions envisagées pourra le mieux satisfaire ses membres, compte tenu des enjeux en cause.

L'identification des opérations que commande l'accomplissement des objectifs de l'action projetée : expliciter les opérations qu'impliquent les objectifs fixés par la décision prise; élaborer de façon claire toutes les opérations qu'entraîne la solution adoptée, c'est la décomposer en une multitude d'étapes imbriquées.

L'identification des tâches à accomplir et à se répartir. Identifier les tâches que nécessite l'accomplissement des opérations. Une opération peut nécessiter plusieurs tâches. Cette étape vise à déterminer les tâches et à les répartir entre les membres du groupe en fonction des ressources, forces, disponibilités ou, à l'occasion, vers des ressources externes que le groupe aura la tâche de se rendre accessibles ou disponibles. Et les répartir, les assigner à des personnes par voie de recrutement, de sélection, d'engagement; aussi les assigner à des équipes, des sous-groupes, des comités.

La répartition dans le temps des tâches et contrôles (programmation) et, en conséquence, des rapports entre les membres du groupe. Programmer l'exécution des tâches : calendrier et échéancier combinés tenant compte même élémentairement du cheminement critique des diverses choses à faire par les uns et les autres, de manière à s'assurer que celle qui conditionne l'accomplissement d'une autre soit accomplie

elle-même avant. Le cheminement critique peut aller jusqu'à prendre l'allure d'un PERT (Programming and Evaluating Review Technique) avec calculs mathématiques et scénarios prévisionnels à l'appui. Cet acte et le précédent peuvent générer conjointement l'organisation, la structure ou la restructuration du groupe, car en conséquence, on structure l'organisation selon la dynamique des interdépendances entre les opérations à accomplir (responsabilité, délégation, coordination) selon l'usage optimal des ressources internes (talents, disponibilité, budget, etc.) et selon les contrôles à exercer pour s'assurer que les tâches s'accompliront comme on en a décidé, de la manière qu'elles doivent s'accomplir, dans la séquence et dans la durée où elles doivent être accomplies pour bien s'imbriquer les unes aux autres comme prévu. Et on développe l'organisation de manière à mettre en jeu les centres de décision externes qui détiennent ou maîtrisent des ressources escomptées, par représentation, concertation, négociation, pression, appel à l'opinion publique si nécessaire. Mais le plus souvent en somme, c'est tout simplement mettre en place les morceaux du casse-tête pour construire un échéancier efficace (qui fait quoi quand?), compte tenu des ressources, contraintes, enjeux politiques, etc.

Le contrôle du déroulement du programme et de ses rajustements. Mettre en jeu des mécanismes de rétroaction (communication-feedback consciente en système). *Pour rajuster les échéances, les interrelations et enchaînements*, on s'en parle régulièrement tout simplement et ça peut aller jusqu'aux réunions, journées de réflexion, bulletins, etc., autant de moyens pourvu que soient prioritaires les mécanismes de contrôle par rapport au temps, à la durée, aux échéances et aux délais, si nécessaires et possibles.

Le contrôle d'exécution des tâches et de leurs rajustements. Exercer du contrôle sur l'action mise en œuvre suppose des mécanismes de contrôle par rapport à l'exécution même des tâches *pour rajuster la qualité du travail*. Ça peut s'accomplir en une réunion périodique toute simple qui n'a que cela pour objet, comme ça peut aller

jusqu'à la supervision, la formation et le perfectionnement; ça peut mettre en jeu surveillance, comptabilité, relevés, rapports d'étapes, pour le contrôle de l'exécution des tâches et l'utilisation des moyens prévus tant dans la perspective des objectifs fixés et de la programmation établie que compte tenu de prévisions devenues possibles en cours d'action.

L'évaluation des résultats : degré d'atteinte des objectifs. Contrôler les résultats; voir si les objectifs ont été atteints, si la situation initiale a été modifiée, améliorée comme prévu, mais aussi étant donné que le contexte a pu évoluer entre-temps. Est-on collectivement satisfait de la tournure des événements? L'action a-t-elle eu, a-t-elle encore l'impact souhaité? Y a-t-il eu des changements dans le contexte qui justifieraient une réorientation, un renouveau de l'action?

Vous devinerez que ce parcours n'a rien de linéaire. Il se peut que la discussion nous ramène à la case de départ, qu'un nouveau problème fasse surface. Qu'il rappelle au groupe un autre degré d'interprétation d'un problème déjà soulevé. Le temps est tout autant itératif, comme les souvenirs qui peuvent reprendre un tout autre sens au gré des échanges. Le retour sur les points discutés est un passage obligé. Une demande d'éclaircissement à un autre membre, un retour sur une incompréhension ou encore à une proposition d'interprétation à soumettre au groupe. On démêle les choses comme un écheveau de laine. On doit compter avec les nœuds. C'est un peu cela le parcours de l'entendement. Il s'agit de la phase la plus importante avant d'entamer celle de la réflexion sur des hypothèses d'action, peu importe le groupe.

Le monde n'appartient pas à la science, il appartient dans sa représentation et son organisation aux communautés en qui réside une cosmogonie à la fois partagée entre les croyances ancestrales et les souffrances modernes liées à la dépossession des moyens de vivre sa vie et la crainte de perdre le peu qu'il leur reste de leur identité. La communication est au cœur de ce litige. Il se peut qu'un dispositif technologique

vienne changer pour le meilleur ou pour le pire les modèles mêmes de l'organisation sociale. Il se peut que l'ouverture et la multiplication des canaux ne viennent que confirmer la lente assimilation que craignent les anciens. Il se peut que d'autres, plus jeunes, y voient une opportunité d'occuper de nouveaux territoires virtuel et culturel à défaut de se voir reconnaître un véritable territoire géographique.

Ainsi, l'intervention se veut un voyage dans l'altérité, un geste qui a ses conséquences tant sur le groupe que sur l'intervenant-chercheur lui-même. La résultante de cette mise en commun nous amène à réfléchir sur les aspects multidimensionnels du changement partagé ainsi que sur le cycle itératif des échanges et de la collaboration souhaités. Il faut du temps pour se comprendre. Lui aussi, le temps a ses multiples dimensions. Il y a le temps de l'intervention, soit celui de l'acceptation, celui d'une mémoire souffrante encore vive qu'il nous faut saisir. Il y a le temps du partage d'une histoire commune, le temps du mépris et celui de l'indifférence qui se conjuguent toujours au présent. Enfin, il y a le temps qu'il nous faut pour nous comprendre. C'est de ce dernier que dépend notre volonté de partenariat. Il repose sur un geste, un pas vers l'autre. L'intervenant se met en situation d'exploration avec ses interlocuteurs. Avec eux, il établit des modalités de communication basées sur un modèle qui émerge de la discussion, de la compréhension mutuelle des situations qui font problème. Avec eux, toujours, il apprend, il synthétise et anime le flot des échanges qui se font à travers lui avec l'autre tout aussi objectivé, c'est-à-dire nous, les Blancs, les coupeurs d'arbres. C'est ainsi que nous désignent les Atikamekw. De cette compréhension émerge une nouvelle situation, une compréhension partagée qui reprend le cycle itératif du changement planifié. La question étant : oui, mais? C'est de là, nous dit Guy Beaugrand-Champagne (2011), que part l'amorce de solutions. La plainte ou la doléance est toujours porteuse de solutions, puis d'actions qu'il faut entreprendre.

CHAPITRE III

CONTEXTE DE L'INTERVENTION

3.1 L'espace de l'intervention

Wemotaci, Haute-Mauricie, 1800 âmes, une des trois communautés de la Nation atikamekw, les deux autres étant Manouane et Obddjiwan. Un conseil de bande élu au cinq ans. Un chef et dix conseillers. C'est le conseil de bande qui fait autorité et administre les divers programmes fédéraux et provinciaux. Il est aussi maître d'œuvre dans la gestion de sociétés en commandite. Certains programmes nationaux sont partagés avec le Conseil de la Nation Atikamekw (CNA), pour des raisons d'économie et d'enjeux : les négociations territoriales, le conseil scolaire et les services locaux de santé et de services sociaux. Les indices sociodémographiques ne diffèrent pas de la plupart des communautés de même envergure au Canada. Selon Statistique Canada (2006), la moyenne d'âge des communautés autochtones canadiennes est de 24,7 ans. L'espérance de vie des membres des Premières Nations est inférieure de six ans à la moyenne canadienne. Le taux de suicide chez les jeunes Autochtones est de cinq à huit fois supérieures à la moyenne nationale. Le taux de mortalité infantile de la population autochtone est presque le double de la moyenne canadienne. Les taux d'échecs scolaires et de dépendance à l'égard de l'aide sociale sont plus élevés dans les collectivités des Premières Nations. À peine 10% des jeunes parviennent à compléter leur parcours secondaire. Le besoin est criant en ressources humaines dans les secteurs de l'enseignement et de la psychoéducation ainsi que celui de l'intervention psychosociale. La majorité des Autochtones atteignent à peine le

seuil de pauvreté ou vivent en dessous. Le taux de chômage des Canadiens autochtones est le double de celui des Canadiens non autochtones. Dans les réserves, le taux de chômage frôle les 50 %, soit presque dix fois de la moyenne canadienne. Le taux d'incarcération est de cinq à six fois supérieur à la moyenne nationale. Le chômage chronique est de 80% chez les jeunes Autochtones de moins de 25 ans. Bref, un faible taux de scolarisation, un bilan social des plus critiques, un projet de développement économique sans territoire réel ni ressources. Ce ne sont que quelques-uns des défis qu'il nous faut surmonter, ensemble.

Le modèle administratif imposé par le gouvernement fédéral est le système des Conseils de bandes. Il est administré en général par des Blancs, par un directeur général et des agents d'administration encadrés par un plan de gestion. Même chose pour le personnel de direction des services d'éducation et de santé et de développement économique. Il aura fallu des années pour qu'apparaissent des responsables de secteurs atikamekw. En général, c'est le cas surtout de femmes qui sont allées se former dans nos universités du réseau de l'Université du Québec, que ce soit à Chicoutimi, Trois-Rivières ou encore à Val-d'Or, point de service de l'UQAT.

Un conseil de bande est élu tous les quatre ans par les membres de la communauté. Le conseil a autorité sur l'ensemble des services et des sociétés en commandite. En ce sens, il est l'unique employeur de la communauté. Le chef et le chef adjoint siègent aussi au Conseil de la Nation Atikamekw, corporation qui a pour principaux mandats les négociations territoriales qui, vous vous en doutez bien, n'en finissent plus de finir, et la cogestion, avec les membres désignés des communautés, des principaux services de santé, de services sociaux et d'éducation. C'est dire que son mandat élargi l'amène à agir sur tous les fronts, d'abord local, suivant les prérogatives de développement immobilier et de l'importance des services de santé, des programmes sociaux et d'éducation puis sur le plan national, dans cette longue marche pour la reconnaissance d'un territoire à développer.

Si le modèle des réserves et de leur gouvernance en est un imposé par les administrations gouvernementales fédérale et provinciale, dont l'imposition de direction administrative et de personnel administratif blanc, la plupart des conseils se sont dotés d'un modèle de gouvernance propre au mode traditionnel d'organisation. Ainsi, le conseil de bande doit son pouvoir d'abord à la communauté qui est souveraine lors des assemblées générales et s'est doté de mécanismes de contrôle suivant divers conseils dont le conseil des sages ou des aînés qui a pour mandat la sauvegarde de la tradition et peut servir d'arbitre lors de litige entre des membres de la communauté et le conseil. Un autre conseil important est celui des chefs de territoire. Ils ont pour mandat de protéger le territoire et œuvrent à la reconnaissance de l'héritage des familles et des clans quant à leurs droits territoriaux. Le propre du système de gouvernance traditionnel, connu sous le nom de système clanique, est de permettre à chaque individu de s'exprimer tout en garantissant la prévalence du groupe et de la communauté. Contrairement à notre système de gouvernance, basé sur un acte simple de démocratie par le vote, le système clanique repose sur des valeurs qui encadrent à la fois l'action du conseil, mais aussi de la communauté. Parmi les valeurs de base, on retrouve l'altruisme, l'honneur, le respect, le courage, l'intégrité, la compassion et l'honnêteté, d'autres valeurs peuvent s'ajouter selon les codes adoptés par les différentes Nations. Par exemple, la valeur accordée à la connaissance, connaissance traditionnelle à préserver, et sa transmission en Atikamekw aux générations présentes et futures, la valeur octroyée à l'éducation se situe au sommet d'une échelle menant au développement de la Nation atikamekw. Le développement des communications est directement lié à cette valeur accordée à l'éducation.

Mais... car il y a un mais, la dualité des modèles de gouvernance n'est pas de tout repos. Le modèle de gestion des programmes de financement tout comme des services est régi par des règles gouvernementales et un modèle de gestion tout aussi imposé. Dans la même foulée, le jeune conseil sortant a vécu quatre années de

programme d'austérité imposé depuis 2010 par le gouvernement Charest, poursuivi par le gouvernement Marois et prolongé de quatre autres années par le gouvernement Couillard. Cela implique une réduction du nombre de personnes vivant de l'aide sociale. 80 % de la communauté de Wemotaci a besoin un jour ou l'autre de cette aide pour survivre sur un territoire riche, mais sans droit à la ressource et son développement. Que font les 20% restant, ils travaillent pour le conseil et ses services ou sont des travailleurs saisonniers qui vivent d'assurance-emploi et feront leur tour sur les programmes de sécurité du revenu compte tenu des changements apportés au programme fédéral d'assurance-emploi qui a modifié les périodes de temps travaillé pouvant y donner accès. Nous sommes bien loin du cliché de l'indien payé à ne rien faire.

3.2 La longue marche du territoire

À 91 ans, de son lit d'hôpital, le doyen des Atikamekw livre cette déclaration destinée aux gouvernements fédéral et provincial, parties de la négociation territoriale. Nous sommes le 7 avril 1994.

*Witamowikok aka wiskat eki otci pakitinamokw kitaskino,
nama wiskat ki otci atawanano,
nama wiskat ki otci meckotonenano,
nama kaie wiskat ki otci pitoc irakonenano Kitaskino*

*Dites-leur que nous n'avons jamais cédé notre territoire,
que nous ne l'avons jamais vendu,
que nous ne l'avons jamais échangé,
de même que nous n'avons jamais statué
autrement en ce qui concerne notre territoire*

César Newashish, 1994

Les premières rencontres au sujet de la revendication territoriale remontent aux années 1970. Les Atikamekw, qui s'étaient associés, en 1975, avec les Montagnais

(Innus) du lac Saint-Jean, de la Côte-Nord et de la Basse-Côte-Nord (ces derniers avaient leur territoire familial jusqu'au Labrador), préparèrent leurs revendications par une recherche sur l'occupation et l'utilisation de leur territoire respectif. Selon les résultats de l'enquête, qui dura de 1980 à 1984, le territoire ancestral atikamekw couvrait la région limitrophe de la rivière Batiscan (Wapirew sipi) près de la ville de Québec, jusque dans la région du nord du réservoir Gouin (Opitciwonok sakihikan), en partage avec les Algonquins à la limite du grand réservoir du Basqueton, région de Mont-Laurier la plus à l'Ouest, de Lanaudière où se trouve Manawan, et ce jusqu'à la limite du fleuve Saint-Laurent, des limites ouest de la région de L'Assomption. La limite de la rive nord du fleuve Saint-Laurent constitue l'ensemble du territoire ancestral Atikamekw. À l'intérieur de ce territoire, nous retrouvons les villages de Wemotaci, de Opitciwan et de Manawan. Cette grande région est identifiée sur une carte datant de 1746 par le nom Atiquameque. En 1982, on assiste la formation du Comité de Coordination d'Atikamekw Sipi pour des dossiers exclusifs. Quatre ans après, c'est une équipe technique composée d'aînés et de jeunes qui forme le comité directeur de négociation territoriale (CDNT). En 1988, il y a signature d'une entente-cadre visant la revendication globale et l'autonomie. En été de 1989, les Atikamekw ratifient leurs États généraux, l'opération Nitaskinan a lieu en automne 1990. Les premières rencontres avec les premiers ministres au sujet de la négociation territoriale datent des années 1986 avec René Lévesque, en 1992 avec Robert Bourassa, en 1994 avec Jacques Parizeau. L'association des Atikamekw et des Montagnais prend fin en 1993, les Innus constituent leurs propres équipes de négociation. Les négociations ont été interrompues pendant cette période de réajustement. Depuis les événements de 1994, il y a des dépôts d'offres et de contre-propositions de la part des parties en négociation au sujet du territoire et de l'autonomie. Il y a eu examen des positions de l'un ou l'autre des tiers, restructuration au sein des équipes de négociation, planification des secteurs de négociations impliquant les différentes parties du territoire et des calendriers, signature de protocoles politiques, préparation de constats et de positions globales des parties, un projet d'entente de mesures provisoires,

accord de principe sur les activités traditionnelles, dépôt de textes communs des trois parties en négociation sur la question de l'autonomie et dépôt par les Atikamekw d'un document sur le développement économique, le financement et la fiscalité. Des assemblées publiques et des consultations chez les Atikamekw ont lieu. Dépôt des positions des parties sur le développement économique et les redevances. Et ça se poursuit encore aujourd'hui en 2015. S'ajoute à cela le projet de fusion municipale déposé en 2002 par le gouvernement de Lucien Bouchard qui venait d'imposer un troisième joueur dans la balance. La ville de La Tuque se voyait attribuer la responsabilité administrative du deux tiers du territoire actuel de la Nation, dont les deux plus grosses communautés que sont Wemotaci situé à 105 kilomètres au nord de la ville et Opitciwan, situé au nord du réservoir Gouin, à 420 kilomètres de route. Pour La Tuque, l'accès à la ressource ne se calcule pas en redevances, mais en activités économiques qui se concentrent essentiellement sur son territoire. L'industrie principale de pâtes et papiers, les scieries, le transport fournissent des taxes et maintiennent le taux de propriétés nécessaire à la survie de la municipalité. Les négociations durent donc depuis 1980 sous la forme d'une danse qui change de pas et de rythme au gré des gouvernements qui se succèdent.

3.3 Retour au contexte de l'intervention

Dès mes premières interventions, il y a de cela dix ans, le climat social m'informait sur ce dur désir de vivre et de persister en tant que communauté atikamekw dans un Québec qui ignore toujours qui ils sont. J'avais pour tout bagage mes premières expériences de l'enfance en Mauricie et mon questionnement face à ce peuple invisible. À bien y penser, c'était l'expression du premier malaise qui traîne toujours entre la communauté élargie du Québec et les peuples des Premières Nations. Comment nous comprendre et explorer les pistes d'un vivre ensemble. L'aventure de l'intervention est un geste volontaire qui nous porte justement sur la piste de la

compréhension des choses. Le chemin parcouru est jonché d'interrogations, qui à travers l'action de se mettre en relation, nous ramène à notre propre relation à l'autre, aussi mythique soit-il. J'avais également dans mes bagages la somme des préjugés et des manifestations d'indifférence manifestés à leur endroit. Encore aujourd'hui, l'évolution rapide des communications ne change rien à l'esprit du mépris et la condescendance dont ils sont l'objet. Journalistes, politiciens et ministres ou fonctionnaire s'allient dans la persistance de lieux communs. Le mouvement *Idle No More*, pas plus que les crises humanitaires vécues dans la réserve d'Attawapiskat, ne sont venus ébranler le mur des préjugés. Pire encore, les enjeux économiques liés à l'exploitation forestière ou minière et, tout récemment dans l'histoire du Canada, de l'exploitation pétrolière et le transport du brut de l'Alberta vers les côtes de la Colombie-Britannique nous rappelle un modèle historique de domination économique et d'exploitation du territoire sous l'égide du développement économique du pays. Ceci a pour effet de confronter l'intérêt général des Canadiens à celui de petites communautés qui, aux dires de plusieurs, revendiquent de trop grands territoires. Au Québec, par exemple, le principe des redevances dans les coffres du gouvernement, même minimales, fait fi des revendications autochtones en matière de cogestion territoriale. Le cycle des échanges qui généralement traîne en longueur, est celui des changements de gouvernement et des décisions qui comme toujours favorisent les industries gourmandes en ressources naturelles et sécurisent les emplois au sud. Il y a un malaise du fait qu'on ne comprend pas le nécessaire développement économique des populations autochtones qui occupent le Moyen Nord et qu'on ne leur accorde pas voix au chapitre en matière de vision du développement pas plus que du partage des ressources.

La loi sur les Indiens de 1876 marquera la dépossession officielle des terres autochtones sous le principe d'appropriation de celles-ci au nom de la Couronne. À cela s'ajoute une volonté d'acculturation par un vaste programme d'éducation et de conversion religieuse. Même si les pensionnats indiens existent depuis 1820, l'adoption

de la loi sur les Indiens aura pour effet d'accélérer le processus. Le dernier pensionnat indien a été fermé en 1996. Plus de 150 000 enfants les ont fréquentés. Nous connaissons un peu mieux aujourd'hui les drames vécus par ces enfants⁷ : le déplacement des jeunes hors territoire, la malnutrition, les agressions sexuelles, l'interdit de parler leurs langues. Les communautés vivent encore aujourd'hui, chez les 50 ans et plus et les générations suivantes, celles de leurs enfants, un véritable choc post-traumatique. Pour certains, l'accès à l'éducation, malgré les conditions dans lesquelles cela s'exerçait, a été bénéfique. Il aura donné naissance aux premiers mouvements organisés par de jeunes leaders scolarisés et motivés à défendre le principe de territoire comme fondement de la culture. La création de l'Association des Indiens du Québec (AIQ) ainsi que celle du Grand Conseil des Cris marqueront l'histoire de nos relations avec les Indiens, comme on les appelait à l'époque. La Nation crie signe ce qui deviendra le premier traité de Nation à Nation, celui de la convention de la Baie-James et du Nord québécois. Pour la première fois dans l'histoire du Québec, on reconnaît aux Cris et aux Inuits leurs droits territoriaux. Nous sommes en 1975.

La loi sur les Indiens et ses amendements de 1951 et de 1985 lors du rapatriement de la constitution canadienne n'auront rien changé à un état de fait. L'indien n'est pas propriétaire de son territoire. Il s'est vu contraint à un rôle d'assisté, de pupille de l'État canadien, vivant sur un territoire réduit comme une peau de chagrin avec comme seul droit de décider de l'administration des services par une structure administrative, elle aussi imposée sous la forme de conseil de bande. L'État laisse à ce similigouvernement local le soin de gérer les affaires de la communauté, avec l'imposition d'administrateurs blancs pour la plupart, et un modèle de gouvernance et des règles économiques qui sont loin de permettre une pleine gouvernance. Dans les

⁷ Le roman de Michel Jean, *Le vent en parle encore*, témoigne avec justesse et sensibilité de cette réalité.

faits, les administrateurs provinciaux ont remplacé le poste de traite de la Hudson Bay Company. Comment se développer sans territoire?

3.4 Voyage dans le temps

Lors de ma toute première mission, en 2003, la communauté est en crise. Quatre jeunes et deux adultes se sont enlevé la vie au cours de l'année. L'inquiétude est palpable. Quoi faire pour les générations futures? Quel avenir leur offrir? Le lien intergénérationnel est un fondement de la culture atikamekw. Il en va de la structure parentale, comme de la structure communautaire. Ce sont, pour les Atikamekw, des temps d'un même passage sur la terre mère. Comment canaliser l'engagement des plus jeunes pour qu'ils se sentent parties prenantes d'un projet d'affirmation d'une Nation atikamekw? Sans vouloir simplifier à l'extrême, il est juste de dire qu'un problème n'est jamais unidimensionnel. Les discussions ouvrent rapidement la voie à l'expression d'un malaise systémique, qui a son origine dans un contexte social, politique et historique élargi. La situation, telle que décrite par les participants, nous révèle une faille, pressentie, dans les relations entre les générations.

C'est à ce moment que se formule une première demande de mentorat auprès des jeunes. On me demande de m'engager auprès de jeunes dans les domaines de la création et de la communication sans savoir que ce groupe de jeunes allait constituer, quatre années plus tard, le plus jeune conseil de bande au Canada. Si l'objectif premier était la relance de la radio, si importante dans cette communauté, nos échanges ont vite portés sur les modèles organisationnel et communautaire d'action en communication en vue de créer un plus vaste projet de communication, soit la création d'une société de communication qui, le jour venu, pourra servir la communauté dans les divers domaines que sont les services de téléphonie, de télécommunication et d'accès Internet.

C'est donc en 2010 que l'on m'invite à la relance de la radio Kitotakan Wemotaci ainsi qu'à la création d'une nouvelle société de télécommunication atikamekw. Le chef du conseil m'invite à animer les discussions avec les jeunes conseillers sur la communication et ses enjeux locaux et globaux en contexte de négociations territoriales globales, avec le gouvernement fédéral, et sectorielles avec le gouvernement provincial et les instances régionales. Notre mandat étant de se doter d'une vision commune du projet de développement territorial et d'identifier les différentes modulations de la communication, ceci devant se retrouver dans un premier plan de développement et un premier plan de communication pour le conseil et sa population. Dès lors, mon mandat de formation s'élargira à celui d'animateur auprès de cette jeune équipe qui moins d'une année plus tard constituera le plus jeune conseil de bande au Canada.

3.5 L'incendie de Wemotaci ou le parfait révélateur d'une impasse de la communication

En introduction de mon essai, je proposais que le principal problème en était un de compréhension mutuelle et de reconnaissance du statut d'interlocuteur valable. Problème qu'il nous faut surmonter pour ouvrir la voie à une véritable collaboration et au partenariat. L'expérience de l'incendie du 27 mai 2010 venait nous confirmer ce malaise, en situation et en mots. Ce malaise sera exprimé à maintes reprises au cours des autres missions. J'avance tout de suite qu'outre l'animation et les interventions en tant que formateur puis conseiller, d'autres informations ont leurs valeurs à travers l'observation participante et les multiples témoignages qui en résultent. Ainsi, même ce qui s'apparente à des conversations de quelques instants nous informe sur une situation partagée par un groupe, une communauté et, dans le cas présent, une nation tout entière. Voici un extrait de mon journal de bord :

J'arrive en après-midi du 27 mai 2010. L'incendie, poussé par des vents de 40 km/h, se rapproche dangereusement du village. Je me dirige vers les bureaux

du conseil qui est en état d'urgence depuis 11 h du matin. Les personnes âgées et les premières familles ont été évacuées vers midi par précaution. C'est le fruit d'une initiative du conseil d'urgence et de chauffeurs d'une compagnie de transport de La Tuque qui n'a pas tardé à comprendre ni à s'impliquer. Il faut plus d'une heure pour joindre Wemotaci par la route forestière 25 Nord. À ma grande surprise, le conseil d'urgence est à l'écoute d'une conférence téléphonique qui réunit la Sécurité civile, la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU) et le maire de La Tuque. Je dis à ma grande surprise, parce que les membres du conseil d'urgence de Wemotaci n'y participent pas. C'est un membre du CNA qui fait office de transmetteur par l'entremise de son appareil cellulaire. Les membres de la communauté savent que le feu se déplace à une vitesse de 40 km/h en direction de Wemotaci. On n'enseigne pas à un Atikamekw la direction ni la vitesse des vents. L'instinct nous dit que la population est en danger et que l'incendie risque de raser dix ans d'efforts de construction et de rénovation d'habitations familiales et de logements sociaux. Le chef tente de communiquer ses observations par l'entremise de son collègue, mais rien à faire.

La SOPFEU prétend que ses éclaireurs ont des informations contraires quant à la direction des vents et la distance qui sépare le foyer principal de la communauté en état d'urgence. À l'extérieur, l'excavatrice termine de creuser le trou qui servira à enfouir les archives médicales du centre de santé, comme le veut le protocole. D'autres autobus arrivent pour une deuxième vague d'évacuation prévue pour 15 h. Le chef parvient à passer son message : « Nous évacuons, alertez la Croix-Rouge » et il dit qu'il serait urgent que les avions-citernes arrivent. Il y a pénurie d'essence au Wemogaz. La compagnie pétrolière retardait ses livraisons compte tenu de l'état de la route et refuse de faire une livraison d'urgence avec l'incendie déclaré. De plus, la plupart des membres de la communauté qui n'ont pas à voyager régulièrement vers La Tuque ne font que le plein nécessaire pour les courts déplacements. Raison économique oblige. Le conseil décide de puiser dans les réserves de la compagnie forestière et du garage municipal pour alimenter tout ce qui peut servir à l'évacuation avec une réserve pour les équipements qui serviront au cours des prochains jours de lutte contre l'incendie. Avant de me donner le dernier bulletin de la situation pour diffusion immédiate à la radio, par le jeune animateur James, le chef se tourne vers moi et me dit : « Bienvenue en territoire atikamekw, Guy! Je suis content que tu sois témoin du manque de considération à notre endroit. Nous formerons un groupe de communication en situation d'urgence. Ça commence aujourd'hui et tu es un membre honoraire », me dit-il en riant.

Il est 16 h et le feu est rendu aux portes du village. Pendant que James diffuse le bulletin sur l'état de la situation, je profite du fait que nous ayons l'électricité pour alimenter les fils de presse. De la radio, nous avons une vue unique sur la proximité de l'incendie. Je fais suivre les dernières photos prises aux fils de presse ainsi qu'au chef des pompiers de La Tuque. On y voit des colonnes thermiques uniques. Des dizaines d'hommes tentent de protéger les maisons les plus proches. Tout ce qui peut servir à arroser les maisons est utilisé. Une brigade de près d'une centaine de pompiers volontaires s'est formée. On planifie selon les données de la situation. C'est un parfait exemple d'auto-organisation.

À 17 h le feu atteint la portion est du village, le reste étant protégé par un bouclier de feuillus. Des ondes thermiques sont ressenties jusqu'à plus de deux cents mètres du foyer est. Des dizaines d'hommes sont toujours là, à moins de cinquante mètres du foyer est. Le feu se dirige lentement vers la rivière Saint-Maurice risquant de brûler l'unique ligne électrique qui alimente la communauté et ses infrastructures, dont les pompes qui alimentent le village en eau potable. Certains ingénieurs installent des pompes mécaniques dans les piscines environnantes. Il faut maintenir l'arrosage des maisons.

À 18 h, le mal est fait. L'unique ligne électrique qui lie la communauté au barrage de la Chute-Allard est rompue. Ça ne fait que six mois qu'elle est en fonction. Silence radio! Les liens de communications sont coupés. Les transmetteurs micro-ondes de sa Société Télébec sont hors service. Seuls l'harmonie dégagée par les colonnes thermiques et les cris des hommes viennent rompre le silence de l'attente. Si le vent ne tombe pas en début de soirée, c'est dix années d'effort et de fierté qui partiront en fumée au sens propre et figuré.

Ce n'est que vers 19 h que s'est pointé le CF210 de la SOPFEU. Pas question d'arroser les maisons où se trouvent les braves. On semble se concentrer sur le bouclier de feuillus. Les avions doivent contourner les colonnes thermiques qui font jusqu'à un kilomètre de hauteur. Une troisième vague d'évacuation est en cours avec les familles privées d'essence. Il s'agit d'une crise gérée dans le calme et une efficacité rare.

À 20 h 30, le poste de commandement est installé dans les roulottes de chantiers qui servent aux travailleurs forestiers et serviront aux pompiers volontaires. Fait cocasse, deux voitures de la Sûreté du Québec viennent ordonner l'évacuation des hommes qui lutte contre l'incendie pour des raisons

de protection des maisons. Le chef et une dizaine d'hommes entourent les voitures tout en expliquant, bien poliment que son conseil a décrété l'autogestion en situation de crise, pour conclure, à la blague qu'à quatre contre 110, ils ne font pas le poids. Le chef de la Prévention de Wemotaci confirme le décret. Quand un des agents conteste le principe de juridiction du service de police de Wemotaci et de son conseil, le chef propose calmement aux agents de s'affairer sur la route 25, principalement sur les routes ouest et est qui y convergent. Bon nombre de villégiateurs risquent d'être emprisonnés par le feu. Quant aux pompiers volontaires, une liste sera transmise aux autorités de la protection civile. « Voilà, l'affaire est close, pas de crise d'Oka en perspective ». Encore des rires.

Le vent s'est calmé et l'incendie a contourné Wemotaci, sautant de l'autre côté de la rivière Saint-Maurice. Le travail des pompiers volontaires ne fait que commencer. Ils devront dénicher et éteindre les foyers souterrains pendant des jours. C'est comme ça, ce qu'on m'explique, que les incendies naissent. Quand la foudre se loge dans un sol acide et sec. Le feu peut couver pendant des jours avant de jaillir, comme lorsqu'on allume des herbes sèches. C'est aussi le fruit de la culture intensive d'épinettes noires imposée depuis le début du 20^e siècle par les compagnies forestières. La disparition progressive des feuillus a aussi fait disparaître l'humus, si chère au maintien de l'humidité des sols. « Les biologistes ne seront pas d'accord avec moi, me dit l'un d'eux, mais il semble que les aînés ont été parmi les derniers à parcourir une forêt mixte, surtout dans des territoires inaccessibles et qui n'ont pas été inondés, comme ça été le cas du réservoir Gouin ». Ce réservoir est un vaste chantier hydrographique amorcé en 1916 qui allait inonder plus de 1700 km carrés en plein cœur du territoire atikamekw.

Nous quittons Wemotaci vers 22 h 30. Je suis en compagnie du chef, de son épouse, de son fils et d'autres membres de sa famille. Le feu fait toujours rage. Les lueurs nous parviennent de l'autre côté de la rivière Saint-Maurice, nous indiquant qu'il entoure la centrale électrique de la Chute-Allard. Sur les 100 kilomètres de route forestière nous menant à La Tuque, nous croisons les brigades d'eau. Ce sont des jeunes Atikamekw bien organisés stationnés à la jonction de la route 10 menant vers Parent. Nous avons de nouvelles informations sur l'envergure de l'incendie. Il a détruit près de 80% du territoire de la communauté (territoire de la réserve). Ici, on nomme le territoire par ses bras de rivières, la Ruban, la Manawan, le Saint-Maurice ou par ses lacs et réservoirs, le lac Poisson blanc, le réservoir Blanc (Coococach), le Château Vert.

Quelques gorgées, un bref échange de nourriture et nous reprenons la route. Tout le monde est sauf, 110 hommes montent la garde et lutteront pendant dix jours à dénicher les sources d'incendie. Nous quittons progressivement la zone de danger. Le chef est fier de sa communauté. Il est satisfait de cette longue journée et des opérations d'évacuation ordonnées et réalisées dans le calme. Il me dit : « La communauté a fait un travail remarquable. Tout le mérite lui revient ». Il ajoute : « Demain matin, Guy, petit déjeuner au Conseil de la Nation à 6 h. J'aimerais qu'on se réunisse et qu'on parle de stratégies de communication avec ma jeune équipe. Après, j'ai un lift pour Trois-Rivières où tu pourras prendre l'autobus jusqu'à Montréal. J'aimerais que tu nous aides à faire une liste des choses à ne pas oublier. Les jeunes sont capables, tu verras ».

Puis, le chef me parle de son dernier voyage au Chiapas. Il était invité à échanger avec ces communautés principalement sur son expérience de gestion forestière. Il nous raconte comment le niveau d'organisation l'avait impressionné. Aussi, comment l'organisation de l'éducation offerte en Tzeltal (langue maya) l'avait aussi impressionné. « Les enfants vont à l'école avec un costume, ils sont fiers. L'éducation est une véritable valeur de base pour ces communautés. Faudra bien qu'on y vienne un jour ». Arrivés à La Tuque, nous sommes accueillis à l'école secondaire Champagnat par les volontaires de la Croix-Rouge. Le chef qui est entouré de ses enfants et de son épouse me rappelle que je suis officiellement un réfugié. Toute sa famille se paie ma tête. C'est pour moi un beau geste d'acceptation.

28 mai, 6 h du matin au Conseil de la Nation Atikamekw. Nous sommes réunis, le chef de la communauté et un groupe de jeunes, formé des jeunes conseillers et de volontaires. iPhone, iPad et ordinateurs portables, tout y est. Ce n'est pas moi qui dicte ce qu'il y a à faire. J'anime une discussion express qui nous mènera aux moyens à prendre pour répondre à la situation du moment. C'est-à-dire, organiser les communications pour la communauté évacuée et les familles atikamekw vivant à La Tuque d'abord. Les résultats sont remarquables. Une cellule de communication se crée spontanément. Des contacts sont déjà établis avec les médias locaux. La radio locale attend les messages en français et en atikamekw destinés à la population locale. Un point de presse est aussi prévu en après-midi. Radio-Canada dépêche une équipe de Trois-Rivières, TVA envoie une équipe de Québec. Députés et même ministre seront de la partie. Trois cents personnes sont hébergées temporairement à l'école secondaire, les autres sont dans leurs familles, à La Tuque, Shawinigan ou Trois-Rivières.

En après-midi, les médias nationaux sont sur place. Curieusement, Radio-Canada ne couvre que le point de presse du maire et du chef des services incendie et interviewe la députée libérale. Seules TVA et la radio locale ont cru bon de rencontrer le chef du conseil de Wemotaci pour faire le point sur la situation. Le chef dit, toujours en riant, qu'ils ont dû le prendre pour un indien. En milieu d'après-midi, je pars pour Trois-Rivières, comme me l'avait proposé le chef du conseil, la nuit précédente.

Les jours qui suivent se ressemblent. L'incendie continue de menacer la région de Wemotaci, de Parent et la portion est du réservoir Gouin. Les hommes ont de plus en plus de difficultés à accéder à Wemotaci pour des raisons de sécurité.

3.6 Que dire sur cette situation?

Ici, l'intervention a changé de mandat au gré de la situation d'urgence. Elle me permet non d'être témoin, mais aussi acteur dans la mesure de mes humbles moyens. Cependant, bien des plaintes sont ici exprimées. Nous les retrouverons formulées de diverses manières au cours des prochaines interventions. Plusieurs témoignages m'ont aidé à saisir un portrait élargi d'une communication déficiente entre la communauté régionale et les membres de la communauté de Wemotaci, à commencer par la non-reconnaissance de l'interlocuteur qui fait figure d'autorité administrative sur ce petit territoire. Au début de cet essai doctoral, je cite Amadou Mahtar M'Bow : « Nous sommes condamnés à nous comprendre ». Plus que jamais cette phrase m'est revenue en mémoire. Quand le chef Coocoo me souhaite la bienvenue en territoire atikamekw, c'est de cela qu'il parle. Les conseillers sont témoins, grâce à une retransmission pas cellulaire, d'une réunion d'urgence où ils ne sont pas conviés alors que le village est à quelques dizaines de mètres de disparaître. Il y a dans cet exemple une image très forte de l'indifférence que nous manifestons à leur endroit. Une analyse rétrospective, un mois plus tard, viendra confirmer cette blessure qui perdure depuis l'arrivée des premiers Blancs sur leur territoire. De l'installation des postes de traite en passant par l'expropriation des terres et des forêts, de l'exploitation des compagnies forestières à

la création d'un réservoir hydrographique au service des barrages électriques de ces mêmes entreprises situées plus au sud, à La Tuque, Grand-Mère et Shawinigan, tout cela à partir d'une vision du développement économique qui ne les a jamais inclus.

Pour ce qui est de l'intervenant, il est à retenir que tout ce qui peut nous informer sur un contexte, des événements, des discussions informelles ou plus formelles, des conversations où se retrouvent des éléments clés d'interprétation et surtout de compréhension de ce contexte, tout cela constitue autant d'éléments qui lui serviront au cours de ses échanges futurs. La participation, même parfois accidentelle, contribue non seulement à cette compréhension, mais aussi au principe d'acceptation de l'autre, l'étranger qui s'immisce dans un processus en cours et cet autre autochtone qui accepte de se livrer ou encore d'échanger avec ses collègues en notre présence. J'ai été invité à deux reprises en tant qu'observateur à des assemblées générales de la communauté ainsi que du Conseil de la Nation. Une aînée, madame Chilton, me fait remarquer que la plupart des témoignages sont en langue atikamekw et me demande du même coup si ça me dérange? Je fais le résumé de la demi-journée d'assemblée, lui disant que si je ne comprends pas la langue j'en saisis l'émotion et les enjeux. Elle me confirme que mon résumé est bon, que ça ne semble pas me déranger. Elle me répond que celui qui sait entendre avec son cœur peut comprendre les Atikamekw.

3.7 La forme du don en intervention

En intervention, on peut nous accepter en tant que spécialiste à qui on demande un service. C'est généralement dans le monde des organisations, que ce soit en formation de groupes ou en service-conseil. Ici, ce n'est pas l'intervenant que je suis qui a déterminé les types d'approches ni le modèle relationnel avec les membres du conseil et la communauté. C'est un mélange d'offre, par amitié, et de demandes au fur et à mesure des relations. Il y a d'abord une évaluation du Blanc qui vient les visiter

fréquemment dans leur communauté. L'incendie de Wemotaci aura permis pour plusieurs de connaître celui qui a donné un bref coup de main en communication lors des événements tragiques. Ce qui ajoutait un statut à celui qui vient aider à la relance de la radio et travaille avec les jeunes en plus d'être celui qui a dirigé la toute première mission du Wapikoni mobile⁸ huit ans plus tôt. Le temps nous apprend à nous connaître. Je dirais qu'il est nécessaire à tout processus d'intervention à long terme avec une communauté. Nous remarquerons dans les écrits de l'anthropologue Rémi Savard (1982; 1979) que ses recherches sont le fruit de nombreuses missions marquées par l'acceptation de son rôle et de son amitié pour la Nation innue, en particulier. On peut dire de même du cinéaste Arthur Lamothe qui a produit près d'une centaine de films sur la Nation innue, ses traditions, ses luttes, son territoire et sa culture en mémoire. Il lui aura fallu des dizaines d'années, tout comme pour Savard, pour accéder à cette culture. À force de voyages et d'amitiés. Voici donc une notion qui ne semble pas avoir sa place dans notre rhétorique scientifique. Pourtant, elle est à la base même du parcours imaginaire du chercheur qui croise celui d'une culture, d'une communauté et à travers elle, une nation.

La possibilité de recherche ou d'intervention repose d'abord sur une relation de confiance. Le temps d'un cursus universitaire n'est peut-être pas le plus adéquat pour intégrer et comprendre une société, quelle qu'elle soit. Déjà que les universitaires sont perçus avec un certain doute. Les communautés ont eu l'occasion de croiser bon nombre de chercheurs sans que ces recherches servent les communautés. On dit à Wemotaci qu'il y a plusieurs types d'anthropologues. Il y a ceux des gouvernements du Canada et du Québec, ceux d'Hydro-Québec dont les conclusions précèdent le simulacre de recherche. Il y a les universitaires à la recherche de stages qui viennent mener des entrevues ou faire de l'observation avec des grilles et des conclusions que

⁸ <http://www.wapikoni.ca/>

les principaux intéressés ne comprennent pas, quand ils ont accès aux études. Il y a tous ceux et celles qui acceptent avant tout d'œuvrer conjointement avec les communautés, recherches ou interventions qui rapportent à la communauté ou à la Nation. C'est par ces recherches que les conseils peuvent documenter le territoire tant physique qu'imaginaire. L'intervention du chercheur autant que de l'intervenant se veut ici une contribution, un versement symbolique, concept que j'emprunte ici à la psychanalyse. L'échange se construit sur le fruit de réciprocités dans nos apprentissages respectifs et dans des univers qui nous sont inconnus. Cela rejoint, en partie, le principe du don, tel que proposé par Marcel Mauss (Lévi-Strauss, C., 2012). Dans sa définition du Potlach comme mode économique de l'échange, l'organisation de repas communautaires lors de voyages, la distribution de caisses de clémentines aux enfants de l'école primaire, tout cela participe du don. Il s'agit d'une proposition de relation qui nous sort du principe du service. L'intervenant est un généraliste de la communication dont la première qualité est la facilité d'entrer en contact avec les membres d'une communauté ou d'une organisation. Le statut de spécialiste est vu ici comme un obstacle à la relation humaine. Le contexte de sa spécialité lie son modèle relationnel à celui d'une connaissance précise ou restreinte à ce domaine. Ce partage est essentiel à la communication et à l'échange avec les membres des Premières Nations, chef ou non chef, c'est une règle de respect. Dans la même continuité, il est important de visiter les artisans locaux et revenir avec un souvenir artisanal pour en faire cadeau à ses proches et amis au retour. C'est aussi une marque de respect. C'est aussi l'occasion d'échanger avec les artisans sur leur art et leur métier. Car il faut du métier pour maîtriser l'ensemble des savoirs nécessaires à la fabrication d'un tambour ou encore de raquettes. L'artisan aime parler de son art. Il a aussi son point de vue sur sa mise en marché et les difficultés de s'organiser, faute de compétences en développement de marché, de connaissance en design et en commerce électronique.

« Nous n'avons pas l'habitude de travailler ensemble ». C'est un trait de la personnalité qui ne réfère pas à l'individualisme, tel que nous le connaissons, mais bien à un trait

d'autonomie si nécessaire à l'individu, aux familles qui ont survécu en forêt et qui ont transmis ce caractère essentiel à leur identité. Tout semble lié. L'artisan qui est aussi chasseur dépend du territoire. La coupe intensive des forêts par les compagnies forestières modifie directement le territoire de chasse comme ce fut le cas par l'inondation de 1900 kilomètres carrés de terres lors de la création du réservoir Gouin. Il y a à peine une cinquantaine d'années, le caribou forestier parcourait le territoire à proximité de la réserve qui n'en était pas une. Wemotaci était le lieu de rassemblement des familles en période estivale, la saison de la cueillette des petits fruits et des mariages. Aujourd'hui, nous rappelle l'artisan, on les retrouve bien au nord du cinquantième parallèle dans les territoires cris. L'autre chose qui a modifié le mode de vie, c'est l'obligation d'envoyer les enfants hors réserve, dans les pensionnats. Ça a eu l'effet de sédentariser les populations indiennes. Ensuite sont venus les services et les églises. Tout cela a eu pour effet de transformer le mode de vie et d'organisation sociale. C'est ce qui a contribué à faire des Atikamekw, tout comme des autres nations autochtones du Canada, de véritables assistés de l'État. C'est ce que les gens leur reprochent encore aujourd'hui sans comprendre que c'est bel et bien le fruit d'un système. Quand l'artisan parle de la privatisation par les familles du territoire, il associe l'individualisme à une question de survie. Maintenant, les compagnies forestières tout comme Hydro-Québec ont commencé à négocier au cas par cas. Ça a commencé dans le nord avec les familles de Opitciwan. Puis, le modèle s'est transposé ici. Voilà qui a transformé le principe de propriété collective tel que proposé et vécu par les aînés. Avant, le territoire de chasse était partagé par des familles. Il se déplaçait ou se transformait au gré de la ressource. Les familles pratiquaient déjà le principe du développement durable. On laissait la ressource se régénérer avec les années. On pouvait identifier des bouleaux qu'on ne coupait pas. On savait que dans quelques années, on y retrouverait la matière pour fabriquer des canots ou des pièces pour les raquettes, des contenants ou des outils. L'écorce n'a pas de valeur quand l'arbre est petit. On appelle aussi les Atikamekw, le peuple de l'écorce. Il faut parcourir le territoire pour voir que les choses ont bien changé. Si pendant 150 ans les compagnies

forestières s'intéressaient principalement à l'épinette noire, qu'elles ont cultivée d'ailleurs, je croise aujourd'hui sur la 25 Nord les camions forestiers chargés de gros bouleaux et de trembles. C'est pour les entreprises du sud du bois d'œuvre ou du produit ligneux. On coupe tout et on transforme les arbres en copeaux pour les papetières ou la transformation de panneaux agglomérés. Il faut à l'artisan autant de temps à repérer les bouleaux que les orignaux qui s'éloignent du territoire de proximité. C'est aussi ça le portrait du territoire qui se transforme sans que les membres de la communauté aient un mot à dire.

Les dires de l'artisan sont maintes fois corroborés par d'autres membres de la communauté. Des visions en partage se dégagent de ces nombreuses rencontres. Tout d'abord celle du territoire manquant. Ensuite, celle de l'impact social directement issu de conditions imposées depuis les toutes premières lettres de la loi sur les Indiens. L'appropriation des territoires par la Couronne, l'attribution des droits de coupes à de grandes compagnies, l'exclusion des autochtones du principe réclamé de cogestion, la négation du droit territorial, le non-droit à la propriété, au crédit et au financement hypothécaires, le non-développement sans territoire, tous ces points de discussions formelles et non formelles se retrouveront au cours de discussions plus structurées principalement au cours d'assemblées sur les négociations territoriales, d'assemblées générales du CNA et enfin au cours d'États généraux tenus en février 2014. Ces échanges avec des membres de la communauté nous informent sur la situation historique, sociale et politique. Elles nous révèlent aussi une cohésion de pensée entre le particulier et le général. Ces conversations aident à mieux saisir de fois en fois l'état de la question même si elle est posée en Atikamekw.

3.8 Don et potlatch

Si dans la tradition du don, qu'on appelle aussi potlatch dans la langue Shimook, le phénomène s'apparente davantage à l'organisation économique et politique des systèmes primitifs, force est d'admettre que l'esprit de l'échange et du don persiste toujours dans la communauté d'accueil. Je dirais que l'acceptation même d'un étranger au sein d'une communauté autochtone repose encore sur ce principe. Que l'on soit chercheur ou intervenant, on doit garder à l'esprit que ce modèle de relation dicte une modalité importante d'échange. Ici, l'accès même au savoir et à la réalité, de même que son interprétation, n'est rendu possible qu'en fonction de ce phénomène encore vivant. Bien sûr, les modes d'échanges ont changé. Au don matériel s'est ajouté celui du conte ou de l'information ou encore du service que peut rendre le chercheur-intervenant, entre autres en proposant d'élargir les modalités de collaboration à une échelle institutionnelle. Mais les gestes simples sont le plus probants. Le sac de café équitable qu'on offre au chef et à sa famille, les cinq caisses de clémentines offertes aux enfants de l'école primaire ou encore le repas communautaire préparé au cours d'une mission, toutes ces manifestations participent du respect du principe du don. En échange, il n'est pas rare de voir des membres de la communauté, reconnaissant l'apport de l'intervenant, lui laisser un lièvre gelé avant son départ ou l'inviter à passer prendre un peu de viande d'original avant de partir. J'ajoute aussi l'objet d'art acheté à l'artisan et le temps pris à discuter avec lui de ses créations, du long processus qui mène de la matière brute à la fabrication d'un tambour de cérémonie. Tout cela est une marque de respect et de réciprocité. L'intervention à laquelle se greffe une recherche procède du même principe. L'amitié, la solidarité exprimée, l'échange de savoir-faire découlent de cette modalité d'échange propre aux membres des Premières Nations.

3.9 Le principe de la reconnaissance

N'intervient pas qui veut en territoire autochtone et principalement au sein d'une communauté. La particularité d'une intervention est qu'elle ne repose pas sur un calendrier précis. Pensons ici par exemple au calendrier académique. Au contraire, aucune intervention ne se ressemble. Nous entrons et sortons puis revenons à des tranches d'histoire propres à une communauté. Si les anthropologues se sont intéressés aux temps anciens, y cherchant la structure initiale d'une société reproductible en modèle interprétatif culturel et social, l'intervenant, quant à lui, élabore son interprétation à travers des fragments de temps réels qui se tissent et se défont pour se retisser au prix de nombreuses missions. Guy Beaugrand-Champagne donnait l'exemple du contexte mouvant de l'intervention en le comparant à l'introduction à l'improviste d'un spectateur dans une salle de cinéma alors que le film est déjà commencé depuis un moment et qui part avant la fin. Comment recomposer son interprétation sans connaître le début ni la fin de l'histoire. Nous sommes tenus d'être attentifs aux menus détails pour reconstituer le fil de l'histoire. En intervention, c'est le nombre accru des échanges, à travers les conversations autant que par les discussions qui permettent à l'intervenant d'accroître sa compréhension des choses. Je prends ici l'exemple d'une mission de formation où des fragments de réalités nous sont contés, des références à des moments précis, à des gens ou à un contexte précis que l'on critique pour toutes sortes de raisons, tout cela nous aide à établir le point de départ de nos échanges et nous guide dans leur structuration. L'attention de l'intervenant est portée sur l'histoire de fond qui se compose graduellement au gré des échanges et des témoignages. Il n'est pas dit que nous comprenons tout du premier coup. Seuls le temps et le nombre des échanges nous permettent, ensemble, de saisir ce dont il est question et d'en faire une synthèse éclairée et partagée par nos interlocuteurs. Mais avant d'y arriver, il est un temps de passage obligé que je désigne par le temps de l'acceptation.

Quel rôle pouvons-nous jouer? Quel rôle nous attribue-t-on? Nous sommes porteurs d'une institution, en tant qu'universitaires. Nous sommes Blancs, éduqués, porteurs d'un certain savoir. Nous ne sommes « pas de la place », pour reprendre l'expression régionale. La première réflexion qui m'a été proposée par mes interlocuteurs porte sur mon intérêt marqué envers cette communauté puis au sens élargi, ma sensibilité au sort des Premières Nations. « C'est plaisant de voir que tu viens chez nous et que tu y reviens, que tu t'intéresses à nous, à nos jeunes et à notre culture ». Ce témoignage manifeste un principe d'acceptation. L'ouverture des individus, leurs réponses à mes questions à propos de situations particulières et les liens historiques et sociaux qu'ils me communiquent spontanément sont aussi des manifestations de cette acceptation. Je suis l'intermédiaire d'une culture qui se transmet à travers mon regard extérieur à qui de droit. Un jour, au cours du Forum vers le futur, alors que je dois faire un aller-retour à la radio j'aperçois monsieur Petiquay, le vieux chasseur, qui marche en direction de l'édifice administratif du conseil. Il fait moins vingt-cinq degrés et le vent nous cuit la peau malgré le soleil radieux. Je lui demande si je peux le déposer au conseil. Il me demande si je veux qu'il me porte sur son dos jusqu'au conseil? Il accepte mon offre. Me demandant des nouvelles de la radio, il me demande ce que j'ai à courir vers l'école secondaire. Je lui dis que c'est le Forum vers le futur de Wemotaci organisé par le conseil : « Ha, le conseil a bien changé, mon ami. Dis-leur qu'il doit être au service de la population et non au service des Blancs et du gouvernement ». Qu'est-ce qui vous fait dire ça? « Il doit donner du travail aux membres avec ou sans papiers. Aujourd'hui, il dirige les services comme dans les ministères et la direction générale est blanche. C'est urgent de développer les compétences chez nous. Aider les jeunes qui veulent travailler. Pour moi il est déjà trop tard, mais les jeunes eux? Dis-leur! Et puis le territoire, on ne s'entendra jamais là-dessus. Les gouvernements nous l'ont volé pour faire des Indiens des assistés sociaux, des pauvres. Aujourd'hui, on ne s'entend pas non plus entre nous autres. Avant, le territoire ancestral était à tout le monde. Notre mode de vie faisait en sorte que les familles se déplaçaient et se partageaient le territoire au gré de la ressource.

Aujourd'hui, les familles ont pratiquement privatisé le territoire. Belle solidarité, non? Allez-vous en parler de ça? Merci pour le lift. Tu sais où j'habite. Le logement à côté de chez Jeannette. Tu peux venir me voir quand tu veux. Ça va me faire plaisir de parler avec toé »⁹.

Voilà qu'en cinq minutes le vieux chasseur venait de dessiner la problématique de fond sur deux problématiques importantes : l'image du conseil au sein de la communauté et les contradictions internes concernant les négociations territoriales. Mais ce qui m'a agréablement surpris, c'est cette capacité que j'avais d'entrer en contact avec les membres de la communauté et de savoir que le vieux chasseur me considérait en tant qu'interlocuteur et messager. Je n'ai pas eu l'occasion de transmettre son analyse au sein des groupes de travail. Les observations de monsieur Petiquay sont ressorties des synthèses de la journée. Cela me confirmait que la perception de celui-ci était partagée par des participants aussi membres de cette même communauté.

3.10 Le retour à Wemotaci ou la brosse initiatique

3.10.1 Autre exemple du principe de l'acceptation

Retour à Wemotaci, le 11 juillet 2010, dans le cadre de la fête des braves qui ont combattu l'incendie et sauvé le village. Je suis invité à participer à la fête des 110 braves qui ont sauvé le village de l'incendie. Un gros banquet est organisé avec spectacle. Toute la communauté est présente, les jeunes comme les aînés. Quelques invités d'honneur, dont la grande chef de la Nation, le maire de La Tuque ainsi que la coordination du bureau des incendies de la SOPFEU de même que le chef des

⁹ Extrait de mon *Journal de bord*.

pompiers de La Tuque. La cérémonie a lieu à l'ancienne réserve, là où se déroule le Pow-Wow annuel, à proximité du cimetière. La fierté est à l'honneur de même que l'émotion. Tout le monde est sur son 36. Les jubilés doivent passer devant l'assemblée des aînés avant de recevoir leurs certificats d'honneur remis par la grande chef de la Nation et le chef du conseil de Wemotaci. Les cérémonies, comme les grandes fêtes, se tiennent toujours en ce lieu encore habité par les anciens qui y ont vécu du début du XXe siècle jusqu'aux années 70. C'est-à-dire jusqu'à ce qu'on construise la nouvelle réserve, un peu plus bas sur la rivière Saint-Maurice. Les membres sédentarisés de la communauté quittent alors les tentes rigides pour trouver la modernité dans des petites maisons en bois rond, ne faisant pas plus de 15 pieds par 20 pieds. La croissance démographique aidant, les conseils successifs auront tôt fait d'entreprendre dès les années 90 un vaste plan de modernisation et de construction des maisons et de logements. Il aura fallu une vingtaine d'années pour y arriver. C'est tout ce projet qui risquait de disparaître avec cet incendie de 2010. Ce qui explique la grande fierté de la communauté exprimée à l'endroit de ceux que l'on désigne comme braves, en ce jour de célébration.

Le banquet, quant à lui, a lieu dans l'aréna. Seule grande salle pouvant accueillir toute la communauté présente. À cette occasion spéciale, j'ai décidé d'installer un puissant équipement de projection qui servait de fond de scène. Les membres de la communauté étaient invités à apporter les photos numériques qu'ils avaient tirées lors de l'incendie, auxquelles s'ajoutaient les photographies de la cérémonie de l'après-midi. Le tout était intégré dans une belle scénographie créée pour l'occasion par le peintre Jacques Newashish. Ceux et celles qui ont dû partir lors des vagues d'évacuation avaient l'occasion de voir la proximité et la force de l'incendie. Certains pleuraient, d'autres riaient, fiers de ce qu'ils avaient accompli.

Pour l'événement, le conseil avait décrété, deux jours à l'avance, que la réserve serait sèche. C'est-à-dire qu'il était interdit de vendre de la bière ou de vin le jour de la

grande célébration. Inutile de dire que les réfrigérateurs ont été vidés de même que les étagères de vin. Pour l'occasion, les membres des familles sont venus en visite à Wemotaci, venant de La Tuque, Shawinigan, Trois-Rivières ainsi que des deux autres communautés, soient Manawan et Obedjewan. Suite à cette belle célébration et au spectacle offert par le jeune rappeur algonquin, Samian et Florent Volant, l'un des deux membres de Kashtin (Innu de Maliotenam), la fête s'est transportée dans toutes les familles. Je me suis retrouvé d'abord à la maison longue, la maison des invités, avec les artistes et les musiciens de la communauté. Quelques bières payées chèrement et d'autres, offertes en cadeau, et quelques heures de musique entre amis. C'est un très beau moment où l'on découvre le talent des jeunes et l'encouragement des plus vieux. Puis, un des conseillers vient me chercher pour que l'on poursuive la fête chez lui pour une partie de la nuit. D'autres musiciens, des cousins et amis nous rejoignent pour passer la nuit. Pour certains, je suis celui qui a livré la première mission du Wapikoni mobile, pour d'autres je suis celui qui vient donner un coup de main volontairement à la radio et enfin, pour la plupart, je suis un réfugié de l'incendie, toujours en riant. Le voisin, un aîné, ajoute que ce qui est écrit à l'entrée du pont ne s'adresse pas à moi. « Tu es ici chez toi, un des nôtres. Tu es différent des autres blancs, tu es un artiste, comme nous ». L'avis sur l'écrêteau avant le pont qui enjambe la rivière Saint-Maurice interdit l'accès à la réserve sans autorisation préalable de son conseil.

Alors que je suis censé quitter la communauté le lendemain matin, je suis invité avec mon ami Jacques Newashish à déjeuner chez monsieur Ambroise. Il vient nous chercher pendant que nous faisons le ménage sur le terrain de la maison longue. Dans les faits, nous ramassons les bouteilles vides, les canettes et le verre brisé sur le terrain, sachant que les enfants jouent partout. Après ce fabuleux déjeuner, œufs et bacon, cuits sur feu de bois, j'amorce avec mon ami la tournée d'adieu et de remerciement. Pour l'occasion de la fête des braves, les membres des familles sont réunis dans presque toutes les maisons de la communauté. Il n'est pas rare de trouver

des familles qui n'ont pas fermé l'œil de la nuit. C'est le cas du père de Jacques et de ses invités. On ne peut pas quitter une communauté sans aller saluer quelques aînés. Ils sont tous respectables et les membres plus jeunes de la communauté leur sont redevables pour la sauvegarde de leur culture et du territoire. Comme de fait, Monsieur Awashish poursuit la fête avec d'autres aînés et des membres de la parenté plus jeunes. En entrant, alors que Jacques veut me présenter à son père, celui-ci lui répond, en atikamekw, qu'il me connaît, que nous avons passé un bout de soirée ensemble, que je suis courageux et un véritable ami des Atikamekw (traduction de Jacques) : « Je suis l'ami de son fils qui écoute les aînés ». Celui-ci est un peu surpris et honoré à la fois. En effet j'ai passé une bonne heure avec monsieur Awashish, le beau-frère de César Newashish, à jaser dans une langue composée d'atikamekw et de français. Je reprends le mot atikamekw que je ne connais pas, s'il n'a pas les mots français, il me les mime. Monsieur Awashish a vécu toute sa vie sur le territoire et ce jusqu'en Abitibi où il a été bûcheron, puis sur la rivière Manawan où il a partagé son temps entre ce métier hivernal, la chasse, la pêche et la cueillette. Monsieur Awashish a marché le territoire au gré du déplacement des orignaux et du caribou forestier, disparus depuis une quarantaine d'années du territoire. Je me souviens encore qu'il me disait que trop d'arbres avaient été coupés et que la nature était blessée. « Nous les Atikamekw, nous faisons partie de cette nature, et nous sommes aujourd'hui pauvres et blessés, nous aussi ». C'est après cette brève visite que je raconte mon échange avec son père et que je comprends la grande surprise de Jacques. « C'est rare que mon père parle français. Il a dû t'aimer c'est certain! » Depuis le décès de son épouse, son père s'est enfermé dans ses souvenirs. Son ouverture est pour lui une révélation. Depuis, dès que je retourne dans la communauté, surtout au printemps et à l'automne, je ne manque pas d'aller les chercher son père et lui pour aller siroter une bière ou deux au chalet de son père au kilomètre 111 de la route vers Parent. Monsieur Awashish s'installe dans son chalet avec ses souvenirs, alors que vaquons à diverses occupations dont celle de passer un temps serein à contempler la rivière Ruban et les nombreux souvenirs qu'elle évoque. À côté du chalet se trouve la tente rigide de la famille. Dix pieds par douze,

c'est dans cette tente que Jacques est né. Ses parents habitaient ici lors de la période de cueillette. L'hiver, ils partaient tous sur le territoire pour la période de la chasse, tous, jusqu'à ce que les enfants soient repérés et envoyés dans les pensionnats de Pointe-Bleue, de la Baie James ou de La Tuque pour les plus jeunes les plus chanceux. En territoire atikamekw, tout, même un arbre singulier est porteur d'histoire. Tout fait partie de cette histoire teintée d'appropriation par l'État et les grandes entreprises, de déracinement culturel raté et de cette souffrance permanente encore ressentie par les plus vieux. Le mot résilience n'a pas sa place dans le vocabulaire atikamekw. On y préfère le mot résistance, car c'est bien de cela qu'il est question.

Puis ça se poursuit, chez le chef Coocoo et ainsi de suite, chez les Chilton, les Petiquay, les Boivins. Mon retour est compromis. Tard dans la soirée, j'irai rejoindre ma tente montée derrière la polyvalente, tout près de la rivière Saint-Maurice. Le temps de dégriser et de me reposer de cette deuxième journée riche en émotion. Je quitte Wemotaci au soleil levant avec un sentiment de fierté du privilège qui m'a été donné d'être témoin de plusieurs aspects de la vie de cette communauté, dont l'hospitalité, la fierté, la joie de vivre. C'est tout le contraire de l'image que nous nous faisons du rapport de l'indien à l'alcool. Je ne veux pas nier, ici, la problématique de l'alcool qui a fait son ravage, surtout chez les jeunes et les plus vieux désœuvrés, mais je découvre qu'elle ne diffère pas de ce que vivent aussi les Québécois. J'insiste aussi sur le fait que les préjugés persistent, même s'ils ne sont pas partagés. C'est une distance culturelle qu'il nous faut franchir, peu importe le milieu d'intervention, qu'il se trouve à Wemotaci ou encore à Hochelaga. Ici, cette brosse tient du cérémonial, inspirée par la joie partagée et la fierté. J'ai eu un accès privilégié aux membres de la communauté, comme ces moments où l'anthropologue Rémi Savard (1979) partage la tente des chasseurs et conteurs de la Nation innue. Cet acte de partage marque bien cette acceptation du Blanc que je suis. La suite s'exprimera par des gestes simples. Les gens de Wemotaci aiment se saluer, quand ce n'est pas de se taquiner. Lorsque je fume une cigarette devant la Radio Kitotakan, à -25 degrés, les gens me saluent de la main ou

d'un petit coup de klaxon. Cette reconnaissance m'occasionne une foule de conversations quand je ne suis pas l'objet de taquineries amicales.

Il y a manifestation de cette acceptation quand on me demande de retarder mon retour sur le chemin de glace pour être observateur d'une discussion tenue par l'équipe du développement des ressources humaines de la communauté à propos d'un programme qu'il faut proposer rapidement pour venir en aide aux personnes vivant de l'aide sociale. Je dois animer la synthèse des discussions afin que l'équipe en dégage des pistes de projets à déposer. Nous le verrons, l'intervenant en a toujours à apprendre, c'est aussi cela le principe du Potlatch. À l'inverse du spécialiste, l'intervenant doit continuellement être en état d'apprenant. Je serai en retard à Montréal et voyagerai à l'heure du transport lourd des compagnies forestières qui vident le territoire, dans la poudreuse, jusqu'à La Tuque. Je suis aussi celui qui prend des risques à chaque voyage entrepris sur cette route de glace. Ça aussi ils et elles le savent.

J'aimerais avancer, ici, que toute approche avec les communautés autochtones doit passer par cette phase de l'acceptation. Je crois qu'il en va de notre crédibilité, qu'on nous reconnait pour ce que nous sommes d'abord en tant qu'individu, avant de nous voir en tant qu'intervenant, spécialiste ou plutôt généraliste de la communication, ce que je prétends être. D'entrée de jeu, le discours de mes collègues atikamekw s'adresse d'abord à l'être qu'ils découvrent en nous. C'est, je crois, seulement à cette condition de relation d'être à être, que la réflexion sur les diverses modalités d'échange peut se faire. Ce qui est vrai pour Wemotaci l'est tout autant pour toutes les organisations ou communautés avec lesquelles nous souhaitons travailler. Je dis souhaitons, car l'animation sociale repose sur des affinités de base et repose sur de grands principes déjà exprimés par Carl Rogers (1962); c'est-à-dire une approche centrée sur la personne dont les trois fondements sont l'empathie, l'authenticité et le non-jugement. L'intervention en quelconque territoire est un acte volontaire d'ouverture à l'autre qui se manifeste par l'ouverture de l'autre à soi.

CHAPITRE IV

LES ANIMATIONS ET CE QUI EN A RÉSULTÉ

4.1 Animation 1 : De la radio à la communication stratégique

Je suis invité à intervenir, d'abord à la relance de la radio, puis à une discussion élargie portant sur la création d'une société de télécommunication atikamekw. Enfin, ces animations nous mèneront à une demande d'échange sur le rôle que peuvent jouer les communications dans un contexte de développement social et territorial. Tout est lié dans le temps. Tout d'abord la radio communautaire née à la fin des années 70, ce qui en fait l'une des plus vieilles radios communautaires du Québec. Ce besoin de communication s'exprime dans la prolongation des activités du Conseil atikamek-montagnais. L'objectif est double. Tout d'abord se doter d'un réseau d'information visant la mobilisation des communautés de la Mauricie-Lanaudière, des communautés innues du Lac-Saint-Jean, de la Basse et Haute-Côte-Nord. C'est la création de la SOCAM, la Société de communication atikamekw et montagnaise. Le deuxième objectif est de faire de la radio un espace de rayonnement culturel et linguistique atikamekw et innu. La radio est encore aujourd'hui au cœur des communautés. C'est le « territoire des ondes », pour reprendre l'expression du guide spirituel Charles Cocoo¹⁰. La petite maison de la radio transmet aussi les nouvelles

¹⁰ Boivin, Patrick. (2006). *Territoire des ondes*. Wapikoni.

en provenance des autres communautés grâce à la réception satellite des signaux de la SOCAM, toujours impliquée dans le maintien des infrastructures de télécommunication. Rappelons que jusqu'en 2010, la communauté n'est pas raccordée au réseau d'Hydro-Québec. L'électricité est produite à l'aide d'une génératrice industrielle. Depuis 2010, l'accroissement des services satellites de télévision ne changera rien à la fidélité des membres de la communauté. Toutes les maisons ont un poste radio qui syntonise Wemotaci Kitotaka, même si elle ressemble davantage à un service de musique continue avec des animations matinales.

Mais voilà, si la radio a connu son apogée durant les années 80, elle est maintenue en vie, à bout de bras, par deux jeunes et trois animateurs, tous bénévoles. Il n'y a plus de conseil d'administration, depuis des années. Les dettes se sont accumulées. Les factures d'électricité et de téléphone sont impayées. Les grands défis étaient donc organisationnels puis financiers, compte tenu de son indépendance du conseil. S'ajoute à cela que ce dernier est en crise financière compte tenu de la baisse des programmes de financement et de l'exigence des paliers gouvernementaux de contrôler et réduire les dépenses. C'est le PAG, le Programme d'Action et de Gestion, autre façon d'appeler un programme d'austérité, déjà en 2010. Heureusement, l'activité la plus lucrative était et est toujours le bingo du mercredi dont la majorité des profits sert à financer des activités communautaires et scolaires. Je me suis engagé dans deux types d'approches. D'abord la formation, tant dans le domaine de l'organisation que celui de la radio, touchant autant les aspects techniques que la communication tout en poursuivant mon soutien par une pratique de mentorat. L'un des enseignements qui m'ont été inculqués par les jeunes atikamekw, c'est qu'il fallait faire avec ce que nous avions. Il fallait trouver des solutions techniques de remplacement adaptées au nombre restreint de participants tout en cherchant le moyen d'assurer une permanence et de la financer. Il fallait maintenir la flamme et faire de la radio un lieu d'expérience pour les plus jeunes et maintenir le lien avec la population. Chaque mission était partagée entre ces deux aspects, la radio et

l'organisation. La radio est une organisation indépendante qui se doit de s'autofinancer. Le défi de la relance est de taille.

Septembre 2010. Première mission de formation depuis l'incendie du mois de mai.

Deux autres jeunes se sont joints à l'équipe initiale et trois animateurs bénévoles.

Par où commencer? Les discussions ont porté sur la nature de l'organisation et un organigramme souhaité. Il faut une équipe pour faire fonctionner la maison de la radio.

Il faut se doter d'une charte de fonctionnement quant au financement. Pour l'instant, l'organisation des bingos est l'affaire des organisations communautaires et scolaires locales. Un maigre salaire est payé au technicien et les profits sont entièrement versés aux organisations. On ne parle pas de gros montants, mais un partage des bénéfices pourrait au moins servir à la mise à niveau technique de la radio et payer les comptes en souffrance d'électricité et de téléphone. Pour cela, il faudrait un conseil d'administration actif, me rappelle le jeune participant qui s'occupe de la technique. Il faudrait aussi une coordination.

« Comment est-ce qu'on s'organise? » Il est proposé de faire un appel à la population et aux différents services à la communauté, question de sonder leur intérêt et d'inviter d'autres jeunes et des anciens de la radio à participer à sa relance. Comment? Par la radio mes amis! Comme Facebook croît en popularité à Wemotaci, il est aussi convenu de créer une page et d'inviter la population branchée à s'y exprimer. L'idée première retenue par le groupe est d'indiquer à la population que la radio est encore vivante, mais qu'elle a besoin de son soutien pour poursuivre ses activités. Les premières questions proposées par les jeunes sont : est-ce que la radio est un service essentiel? Quelle radio voulez-vous? Quelles informations souhaitez-vous y entendre? Quel est votre genre musical? Aimerez-vous devenir membre? Nous

cherchons des animateurs bénévoles, ça vous intéresse? Le groupe se donne deux semaines pour évaluer la réaction de la population.

L'atelier a porté sur le plan de communication. L'occasion était idéale pour tenir un atelier d'autopromotion. Nous convenons de la ligne de fond. La population doit être informée sur la situation de la radio et de la volonté de relance de l'équipe en place. Comment? Par une campagne de promotion. Voici quelques messages qui sont ressortis de cet atelier : « Vous écoutez Wemotaci Kitotakan, votre radio. Bonjour, ici Juliette N. sur Wemotaci Kitotakan. Vous souhaitez soutenir votre radio? Appelez-nous, écrivez-nous sur notre page Facebook à Wemotaci Kitotakan 89,9 FM. Répondez aux questions. Le prix à gagner, une radio pour la communauté. Ma question aujourd'hui est : est-ce que la radio est un service essentiel à Wemotaci. Tout au long de la semaine, nous vous poserons des questions sur l'avenir de la radio ».

La deuxième stratégie retenue est de faire la promotion de la radio. Préenregistrer des messages et inviter des membres influents de la communauté à venir enregistrer des messages promotionnels ou encore de venir visiter la radio. C'est parti, nous allons prendre l'air et cueillir des messages promotionnels : « Kwe, ni Simon Coocoo (chef du conseil des Atikamekw de Wemotaci), j'écoute, sur notre territoire et dans notre langue, Wemotaci Kitotakan! Kwe, ni Pascal Sasseville-Coocoochi, à l'école, j'écoute Wemotaci Kitotakan. Une radio Atikamekw qui nous parle en atikamekw, c'est Wemotaci Kitotakan 89,9 FM. Ni Charles Coocoo.

Ces quelques questions ont suscité des réponses intéressantes et venaient confirmer le rôle important de la radio. Plusieurs témoignages portaient sur le rôle qu'a joué la radio lors des incendies du mois de mai 2010. D'autres portaient sur le rôle de la radio dans la diffusion des communiqués des services de santé et des services sociaux, des messages du conseil de bande à la population, tant à la radio que sur

Facebook. Les écoles primaire et secondaire y voyaient un moyen efficace de faire la promotion des activités scolaires et parascolaires. Tout cela venait confirmer le rôle central de la radio au sein de la communauté. Mais la question du financement n'était pas réglée.

Cependant, en regroupant les réponses, il était possible de se doter d'un plan de match pour effectuer la tournée des services et du conseil de bande, question de voir comment la radio peut les aider et surtout à quel prix. La formation suivante, qui allait avoir lieu en décembre suivant, allait nous permettre de revenir sur la question de l'organisation et de son financement. La question immédiate étant : Comment maintenir une permanence à la radio, compte tenu du temps qu'il faut pour changer des choses à Wemotaci?

Décembre 2010, nous tirons au clair la situation de la corporation. Un conseil provisoire est nommé, constitué d'un membre du conseil, qui lui-même est animateur bénévole tous les matins de la semaine entre six et huit heures. Les autres membres sont issus de la communauté. Outre les rapports au Registre des entreprises du gouvernement du Québec, ce conseil doit planifier la tenue d'une assemblée générale et l'élection d'un nouveau conseil d'administration dans l'année qui suit sa constitution. Il doit aussi promouvoir la collaboration des divers services à la survie minimale de la radio, établir une grille tarifaire pour les promotions et statuer sur l'organisation des bingos et les règles de pourcentage des revenus retenus par la radio. Les choses ne sont pas si simples, mais elles avancent. Entre temps, la directrice des programmes de sécurité du revenu et de la formation m'informe que je peux m'inscrire en tant que répondant dans le cadre du programme Connexion

compétences de Service Canada¹¹. Cela permettrait d'augmenter les revenus d'au moins cinq jeunes participants qui sont éligibles au programme d'assurance-emploi.

Voilà qui nous offrait une certaine stabilité pour certains jusqu'en juin 2011 et d'autres jusqu'en décembre 2011. Quatre missions volontaires de formation allaient suivre, accompagnées d'autant de réunions par vidéoconférence. Il m'apparaissait essentiel de maintenir le lien qui me permettait aussi de faire le suivi avec le conseil provisoire.

Depuis décembre 2010, il m'était proposé de participer aux réunions d'une jeune équipe qui avait pour mandat d'élaborer une stratégie de développement d'une société de télécommunication. L'un d'entre eux était le jeune conseiller David Boivin. Le projet était d'envergure. Il reposait sur l'appropriation d'une fibre optique en partenariat avec Hydro-Québec, pouvant desservir la communauté en téléphonie, en câblodistribution ainsi qu'en service Internet. L'étude de marché était simple à faire. C'est plus de 750,000 \$ annuels pour les abonnés de la communauté et plus de 150,000 \$ pour le conseil et ses services pour un lien téléphonique interurbain et un lien internet à faible débit. Ce contrat faramineux lie la communauté au seul fournisseur du territoire de la Haute-Mauricie, Télébec. Quant au lien satellite à l'usage des abonnés télévision et Internet faible vitesse, le contrat exclusif pour toute la zone située au-delà du 40e parallèle du Québec, appartient à la société Shaw Communications, basée à Edmonton. Ce territoire d'exploitation est attribué par le gouvernement fédéral par appel d'offres. Mon rôle était donc de jouer l'avocat du diable, de poser des questions quant aux juridictions à l'opérateur qui les attendait au bout de la fibre. Combien coûte la récupération des infrastructures de distribution de Télébec; rachat des poteaux, des lignes de cuivre, même si le projet en était un de

¹¹ http://www.jeunesse.gc.ca/fra/sujets/emplois/connexion_compétences.shtml

distribution de type « Fiber at home ». Même si une fibre optique reliait les différents services, les écoles et le conseil, la question demeure. Combien coûtera l'installation et surtout l'opération du réseau. On m'explique que l'idée est de s'appropriier le réseau et de gérer eux-mêmes l'appel d'offres et la location de l'infrastructure aux gros fournisseurs du Québec. Ainsi, il y aurait une redevance pour la communauté et la société de télécommunication. Nos jeunes collègues voient encore plus large. Ils savent qu'un nouveau projet de transport électrique est dans les cartons d'Hydro-Québec. Il s'agit de la ligne Chamouchouane-Bout-de-l'Île qui partira du nord du Saguenay et traversera entièrement le territoire atikamekw de la Mauricie et de Lanaudière pour se rendre jusqu'à la boucle métropolitaine. Plus de 500 kilomètres de fibres à négocier avec Hydro-Québec, sans compter les emplois exigés pour le passage sur leur territoire tant dans le domaine forestier que celui du montage de ligne. Ces jeunes ont plus à gagner en travaillant sur ce projet à long terme qu'à trouver une solution à court terme, soit utiliser une ligne de 11 km jusqu'au barrage des chutes Allard et payer un autre 150,000 \$ par année à un fournisseur du Sud. « Notre vision est globale », nous dit David Boivin. « Nous voulons fonder sur ce projet numérique l'avenir de notre développement, créer de nouveaux métiers pour les jeunes et optimiser les services que nous avons, dont un projet de télémédecine que nous ne pouvons avoir, faute de bande passante. – Et le temps que ça peut prendre? – Peu importe le temps que ça prendra. Nous avons appris la patience avec le temps et l'expérience ». Voilà qui nous révèle une nouvelle perspective, celle d'une génération qui fait son apprentissage des communications stratégiques. Sachant que la marche des négociations est parfois longue et dépend des aléas d'autres facteurs qui ne sont pas de leur ressort. Les gouvernements libéraux et péquistes ont toujours lié les projets de la société d'État au cadre des négociations territoriales. Je rappelle qu'une négociation, c'est du donnant-donnant. « L'accès à un territoire qui ne vous est pas encore reconnu? – Nous avons une approche ouverte, c'est de partenariat dont nous voulons parler. Nous voulons que les redevances se traduisent en emplois et en formation. C'est plutôt du gagnant-gagnant, non? Nous souhaitons acquérir cette fibre

et l'installer en parallèle à celle d'Hydro-Québec. Ainsi, nous pourrons desservir les communautés isolées de Parent à Chibougamau, et ce jusqu'aux limites du territoire cri, pour joindre nos réseaux ». Voilà le projet.

Avril 2011, David Boivin est élu chef du conseil de Wemotaci, constituant avec son équipe le plus jeune conseil de bande au Canada. Cette jeune équipe a quatre ans pour faire la différence. Les apprentissages seront nombreux. Nous le verrons dans les mois qui suivent.

4.2 On veut un plan de communication!

Je me trouve à Port-au-Prince, de retour d'une deuxième mission de recherche terrain et d'évaluation de la relance du projet de radio éducative en zone rurale. Alors que la mission de 2010 nous a permis de travailler avec les organisations rurales de l'ouest du pays, cette fois-ci, nous revenons du sud, de la région de Grande-Anse. La veille de notre retour, nous sommes accueillis par l'association des paysans forestiers de Grande-Anse. J'y apprends que des membres de la communauté de Wemotaci bloquent la route forestière pour exprimer leur mécontentement devant la distribution des droits de coupe à la papetière Resolu. Cette zone, épargnée par les incendies de 2010, faisait l'objet d'une discussion cordiale avec le sous-ministre et le gouvernement Charest. L'idée étant de compenser les pertes de 2010, 18 000 hectares de forêt, par un nouveau CAF, un contrat d'approvisionnement et d'aménagement forestier. L'histoire s'est répétée. Je ne suis pas étonné de la compréhension partagée par les travailleurs forestiers haïtiens. « Nous sommes ici des travailleurs qui entretiennent des fermes forestières qui appartiennent aux plus riches de Port-au-Prince ou à l'Église catholique. La terre ne nous appartient pas. Nous sommes des paysans sans terre ». Ces paysans ont beaucoup de points en commun avec les Atikamekw de Wemotaci. Ici, 70% des terres appartiennent à l'Église catholique.

Et puis il y a la petite radio qui diffuse deux heures le matin et deux heures le soir. Les cotisations paysannes servent à défrayer le coût de la gazoline nécessaire à faire fonctionner la petite génératrice. Le travail est bénévole. Nous venons d'y déposer un ordinateur portable avec trois cents capsules éducatives s'adressant aux enfants d'âge élémentaire et trois radios à manivelle pour les trois écoles de la région forestière. Il y a en effet des similitudes. Même combat, même hospitalité, aussi.

Nous venons d'entrer dans Port-au-Prince après 10 heures de route. La ville est encore désorganisée et poussiéreuse depuis le tremblement de terre du 12 janvier 2010. Le champ de Mars est encore occupé par les derniers réfugiés. Les autres ont été déplacés à l'extérieur de la capitale. Loin des yeux loin du cœur, comme on dit, même en créole. Je reçois un appel sur mon portable. C'est le sympathique DG de Wemotaci. « Le Conseil m'a demandé de t'appeler. On voudrait te rencontrer. On veut un plan de communication! – C'est tout? »... Silence. Je lui explique que je me trouve dans un quatre-quatre à me faire brasser dans les roches et les rues défoncées de Port-au-Prince, comme les chemins qui mènent à Wemotaci. Pas de rire. « Bon, communique-moi la date et l'endroit par courriel. Je suis de retour à Montréal dans deux jours ». Fin de la communication.

Odanak, le 11 juillet 2011. Je suis donc reçu par le nouveau chef du conseil accompagné par trois conseillers et du directeur général. La formulation est un peu différente de la demande initiale. « Guy, on aimerait ça te parler de nos besoins en communication, et voir ce qu'implique un plan de communication ». Je les avise tout de suite qu'on ne sortira pas aujourd'hui avec un plan de communication, mais avec une synthèse qui servira à une autre rencontre qui elle portera sur les stratégies de communication. Voyant déjà soupirer le DG, je rappelle que cette façon de faire s'appelle un audit, en gestion de projet, c'est-à-dire une cueillette des besoins. Il s'agit de définir des objectifs. Reconnaître d'abord en quoi la communication peut servir au développement de l'organisation ou encore de la communauté. Plus spécifiquement,

il faut voir quels sont les motifs qui guident le conseil à vouloir produire un plan de communication. En d'autres mots, mes jeunes interlocuteurs commencent à me connaître, quels sont les problèmes qui les incitent à vouloir se doter d'un plan de communication? J'aime mieux que nous dérivions vers un cadre stratégique de communication. Allons-y tout de même avec une première définition, celle de Bernard Dagenais (1998), de l'Université Laval. Pour lui, un plan de communication, c'est l'art de séduire et de convaincre les autres, d'où le titre de son ouvrage¹². Cette définition nous vient du monde des relations publiques, relations avec la presse et les médias. Les Nations qui veulent produire de l'effet font affaire avec le Cabinet de relation publique National. Les Conseils nationaux, tout comme l'Assemblée des Premières Nations, connaissent bien Éric Cardinal. Il est conseiller principal aux affaires autochtones. Si vous avez les dizaines de milliers de dollars à mettre en relations publiques, la raison doit en valoir le coup. Alors il faut faire appel à ces spécialistes. Si, par contre vous souhaitez réfléchir sur le rôle que peut jouer la communication comme outil de développement de votre organisation, de votre communauté et à une échelle plus large, celle de la Nation atikamekw, là on parle de stratégies modulées de communication. Alors, je repose mes questions. Quels sont les problèmes auxquels devrait répondre un plan de communication? Un plan de communication, ou une réflexion stratégique, exige qu'on en fasse l'inventaire. De quoi voulez-vous parler? À qui?

Le cadre de la rencontre est établi. Le chef et les jeunes conseillers se lancent sur leur jeune expérience à la tête du Conseil. Ces quatre premiers mois ont été marqués par une vive opposition d'un des clans défaits. Attaques personnelles, insinuations, accusations via les réseaux sociaux, tout y passe. Il s'agit ici du rude apprentissage de la vie politique locale. Facebook a remplacé la place publique, à la différence que les

¹² Dagenais, B. (1998). *Le plan de communication. L'art de séduire ou de convaincre les autres*. Québec : Presses de l'Université Laval.

critiques se font à visage couvert. Une élection ne se fait pas sans raviver de vieilles rancunes, des histoires de famille et de territoire. La jeune génération de leaders se voit opposer la vision des anciens. Celles de personnes qui ont déjà œuvré au conseil et qui ont leur vision de ce que devrait être et faire le conseil. Vous, c'est vous qui êtes au conseil, quelle vision voulez-vous communiquer? Le chef Boivin me fait part de cette vision. Son souhait se résume en deux points. D'abord une administration transparente. Il admet que le programme de réduction et de contrôle budgétaire devrait aider, même si impopulaire auprès de la population. Cependant, là où il y a un problème, c'est la crainte que les membres de la communauté leur attribuent ces décisions ou reprochent au jeune conseil de ne pas se tenir debout. Le deuxième point en est un de partage du pouvoir de décision avec la communauté concernant la gestion du territoire. « Nous voulons qu'elle soit mieux informée et qu'elle prenne part activement aux décisions ». Le blocage forestier a cimenté les jeunes. Nous sommes pressés d'agir. Rappelons que quelques semaines auparavant, le droit de coupes a été attribué à la compagnie Papier Resolu. Ce qui est venu souffler sur la braise restante des incendies de 2010 tout en mettant une pression supplémentaire sur le jeune conseil. Cette attribution a été considérée comme une autre manœuvre politique qui confirmait la négation des droits au développement économique des Atikamekw, freinant, encore une fois le processus de négociation en préparation. Historiquement, les intérêts des grandes entreprises passent avant ceux de gens d'ici. Les arguments entendus lors du blocage forestier de juin sont qu'ils nuisent à l'activité économique de la région. Pas un mot sur la situation des Atikamekw de Wemotaci. Les grands médias font leur nid dans le discours des agences de relation publique, celles de l'entreprise, du gouvernement et de la ville de La Tuque. Pour le Conseil de la Nation Atikamekw (CNA), la guerre semble amorcée, non? « Ça, c'est un autre problème de communication qu'il nous faut résoudre ». Dans les faits, il s'agit de la toute première raison qui m'a valu l'invitation. À la lecture des articles publiés dans l'Écho de La Tuque, par le chef de Manawan, proche de la grande chef du Conseil de la Nation, il semble que les communautés de Wemotaci et

d'Obedjiwan et leurs jeunes conseils aient décidé de destituer la grande chef pour des raisons personnelles et de non-respect des traditions. « Ce n'est pas ça! » Lors de la dernière assemblée générale de Conseil de la Nation Atikamekw, deux des conseils sur trois ont fait passer une résolution visant à rapatrier le dossier de la négociation territoriale globale dans les communautés et leurs conseils. Manawan et la grande chef ont voté contre. « Cependant l'image que propose le chef de Manawan n'est pas conforme à la réalité ».

Chaque situation impose sa stratégie de communication. Croyez-vous qu'un plan de communication est nécessaire? La discussion progresse vers la nécessité de répondre ou non à ces affirmations. Il y aura réponse. Par contre, nous nous entendons sur un principe de déclaration. L'objectif d'une déclaration est de clore le débat en tablant sur les principes de l'action et non sur les personnes. Il faut expliquer la crise par l'affirmation en réponse aux points affirmés. Nous nous entendons sur le fait qu'il vaut mieux écrire un énoncé qui sera traduit par une entrevue avec le journaliste. De plus, le chef adjoint de la communauté et porteur de ce dossier est avec nous. Dany Chilton a un argumentaire imbattable, sans compter qu'il possède une plume efficace. Ici, on joue la logique du journalisme qui veut en savoir plus et étirer son histoire. De plus, c'est sans frais.

Ce qui m'amène à une autre question. Pourquoi être si pressé et quels sont ces principes, justement? « La négociation territoriale globale c'est notre avenir, pour nos jeunes et en respect pour les aînés qui ont préservé le territoire et notre culture pour nous et nos enfants ». Ces négociations territoriales globales en commencées en 1980. Elles impliquent les deux paliers de gouvernement et depuis 2002, sous le gouvernement de Lucien Bouchard, s'est jointe la ville de La Tuque, qui a fusionné le territoire ancestral jusqu'à Obedjiwan. « Nous croyons qu'il faut changer de discours et exiger, maintenant, la cogestion du territoire qui est nôtre ». Voilà ce que nous affirme avec émotion Dany Chilton. Voilà aussi pour la ligne de principe dont on parlait plus haut.

Cette première rencontre aura permis d'identifier certains besoins et certains problèmes qui méritent une réflexion stratégique. Cette réflexion aura lieu quelques semaines plus tard, le temps de faire nos devoirs. Avant de faire un plan de communication, il est important de faire un inventaire des situations et des principaux problèmes auxquels peuvent répondre des stratégies de communication, ceci pour le développement de l'organisation, mais aussi pour la communauté et qui sait, pour la Nation? Je rappelle quelques points discutés à titre d'exemple. La communication avec la communauté que l'on veut mobiliser autour de la grande question du territoire. Comment bien l'informer dans ce souci de transparence exprimé en début de rencontre. Comment partager la nouvelle vision du conseil avec sa communauté. Il n'y a pas que la presse ou les communiqués, quels sont les projets qui sont sur la table et comment les choses seront faites différemment? Nous convenons qu'il y a toujours des trouble-fête. Je rappelle avec un peu d'humour qu'au Québec, après le hockey, le sport national est la critique. En vieux québécois, on dit souvent qu'il y a plus de « parleurs que de faiseurs ». Ce qui nous amène à la question de la participation démocratique. Cette question n'est pas propre aux Premières Nations. La question se pose dans toutes les démocraties du monde. Les institutions et leurs règles de fonctionnement sont aussi de la partie. Elles imposent leurs stratégies propres. À quoi ressemblent les communications gouvernementales? Sont-elles politiques, administratives seulement, les canaux sont-ils toujours ouverts? Loin de les embêter, mes questions les allument. Gouverner, c'est une question de communication constante sur tous les fronts. Il faut gouverner, administrer, parer aux imprévus. Il faut aussi gérer les crises. On se souvient tous des incendies de 2010. Enfin, il faut laisser sa trace en matière de développement avec une seule contrainte, le temps. La communication est au cœur de cette contrainte temporelle. Tout faire en même temps en ne perdant pas de vue que la durée d'un mandat est de quatre ans et que ce conseil a l'embarras de la preuve. Voilà pourquoi j'ai souhaité élargir la question du plan de communication à une réflexion stratégique la plus globale possible.

Je leur laisse un bon document produit en 2004 par le Centre Saint-Pierre : *Concevoir son plan de communication*¹³. Ce document a été rédigé par un collègue de la maîtrise, Claude Champagne, qui a eu la chance, comme moi, de travailler sous la codirection de Guy Beaugrand-Champagne. Je leur propose de repasser avec eux les principaux tableaux synthèses en les raccordant au contexte propre à Wemotaci et à la rude expérience de la gouvernance. Le chef et ses deux conseillers semblent apprécier la formulation. Quant au directeur général qui a bougé tout au long de cet entretien sans que mes interlocuteurs ne lui adressent la parole, pendant trois heures, l'enthousiasme n'était pas au rendez-vous. Il ne semble pas avoir compris que la fierté des guerriers ne se partage pas, que l'on doit la comprendre et la respecter. Si tel est le cas, ils nous rendent bien ce respect. Cette invitation à venir réfléchir avec eux en était la preuve.

14 août 2011. Vers une stratégie de communication. De retour à Wemotaci où m'attendent le chef, les conseillers et des membres du personnel de la direction des ressources humaines et du développement social. Se sont joints au groupe deux conseillers d'Uashat-Mani-Utenam (Innus de la région de Sept-Îles). C'est aussi comme ça à Wemotaci. La porte du conseil est grande ouverte aux membres comme aux invités. Comme nous avons un groupe de participants hétérogènes, la présentation initiale débute par la synthèse de nos discussions d'Odanak. J'y présente un document d'accompagnement synthétisé dans une présentation PowerPoint. Ce document se veut une introduction aux théories de la communication tout en y introduisant des exemples simples et concrets puisés à même les situations que nous avons évoquées quelques semaines auparavant et basées sur mes propres expériences vécues à Wemotaci. La théorie de la communication de Shannon (1949) a encore une grande utilité pédagogique. Du principe de l'émetteur récepteur de Shannon, nous

¹³ Collectif. (2012). *Concevoir son plan de communication*. Montréal : Centre St-Pierre.

sommes passés à la schématisation de Laswell (Mattelart et Mattelart, 1995) qui nous permettait d'y superposer des exemples qui allaient être discutés. Aux principales questions de Laswell, j'ai cru bon d'ajouter une proposition graphique du cercle des communications illustrant par des sphères l'ensemble des secteurs de la communication auxquels tous et toutes étaient appelés à intervenir, qu'on soit membre du conseil ou responsable de programmes dans les divers services. Nous prenons conscience que le champ de la communication est large et à voix multiples.

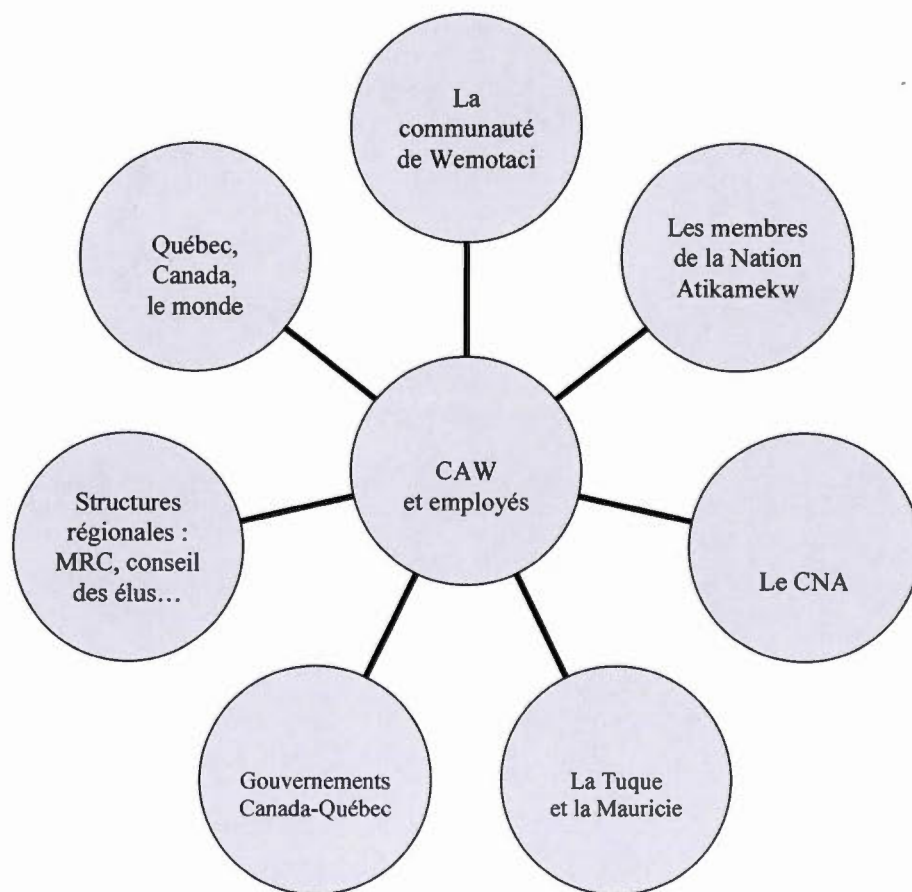


Figure 4.2. Les sphères de la communication

À la lumière de la situation actuelle, chaque sphère doit être discutée. Le groupe doit en identifier les contraintes ou les problèmes sans oublier, je leur rappelle, ce qui fonctionne bien. Il n'y a rien de surprenant sur le fait que les événements des dernières semaines ressortent, que l'on parle ici du blocage de la route forestière ou encore du conflit qui oppose les conseils de Wemotaci et Obedjiwan. Déjà on identifie les premières sphères, celle des communications régionales et celle des relations avec le Conseil de la Nation Atikamekw. Le point commun c'est une mésentente sur la notion même de territoire. On m'explique que la question territoriale est la base de l'identité, se retrouve partout, dans toutes les sphères, pas seulement dans la sphère gouvernement. D'accord, partons du blocage forestier qu'est-ce que ça vous dit? La sphère La Tuque et Mauricie. Allons-y pour briser la glace.

La Tuque et la Mauricie. Les communications ont toujours cordiales avec les gens de La Tuque. Une cinquantaine de familles atikamekw y vivent. Étant la ville la plus proche, La Tuque profite de l'apport économique de la communauté. Mais voilà, depuis le programme de fusions municipales de 2003, les communautés de Wemotaci et Obedjiwan sont comprises dans l'agglomération. En réalité, cela allait ajouter un troisième joueur dans le processus de gestion du territoire. C'est une ville qui depuis sa fondation ne vit que pour et par les activités forestières. Lors du blocage, il n'a jamais été question des bases économiques de leurs revendications. « Il est là le malaise avec La Tuque, nous n'avons pas la même vision du développement économique ». Cette jeune conseillère fait référence au traitement des médias régionaux et nationaux.

« Des emplois sont en jeu », titrait l'*Écho* de La Tuque. La députée et ex-ministre Julie Boulet tient le même discours, affirmant que le premier ministre Charest a pris les choses en main pour rétablir l'activité économique. La chose est interprétée de manière bien différente par les participants. En termes de communication, le discours

entendu exclut les Atikamekw. On ne reconnaît pas le droit des membres de la communauté au travail et au développement économique.

Et les médias dans leur ensemble? Une participante fait remarquer que le problème n'est pas lié aux médias, la presse régionale couvre essentiellement les activités des villes et de leurs représentants. Non, le problème est l'étalement sur la place publique de nos propres conflits. « Non seulement, ajoute-t-elle, le blocage forestier nous a fait mal en terme d'image publique, mais je crois que la chicane et la division nous font encore plus mal paraître. Ça nuit au sérieux de notre démarche et à notre crédibilité ».

Tous ne partagent peut-être pas ce point de vue, mais cela nous ramène à l'image imprégnée dans la mémoire collective des Québécois depuis la crise d'Oka, en 1990.

Cela évoque aussi la persistance des préjugés à leur endroit. Les jeunes collègues innus partagent ce point de vue. Même s'il y a un effort sur le plan des communications publiques, la communication ne passe pas. Ils nous rappellent que les médias ne s'intéressent à eux qu'à deux moments, quand ils bloquent l'accès au chantier de La Romaine ou quand il y a mésentente au sein des conseils. « Sinon, la nouvelle ne fait pas long feu ».

Je fais remarquer que dans le petit centre administratif qui appartient au CNA, il y a, outre un bon petit comptoir à sandwiches, un Centre local de développement comprenant les services de la SADC, la société d'aide au développement des collectivités. Comment sont vos rapports avec ces services? La réponse est simple :

« Ils sont nuls ». Une réponse plus complexe nous apprend que la communauté n'a pas accès à ces programmes qui sont sous la gouverne de la municipalité, de la municipalité régionale de comté, de la conférence régionale des élus, tous sous l'égide du Ministère des Affaires municipales et de l'occupation du territoire

(MAMROT). « Or, nous répond le chef Boivin, Wemotaci n'est pas une municipalité. C'est une réserve selon la loi sur les Indiens avec ce que ça implique en termes de juridictions qui ne sont claires que pour les instances gouvernementales et municipales. Le financement d'une réserve vient de programmes spécifiques des gouvernements fédéral et provincial. La réserve administre elle-même son service municipal, ses services d'éducation et de santé ».

Bon, des points positifs? Il semble que les choses aillent beaucoup mieux avec le Centre de santé et des services sociaux du Haut-Saint-Maurice. Des projets de partenariat en santé et une bonne complicité se sont installés entre le Centre de Santé de Wemotaci et le CSSS de La Tuque. Il ne semble donc pas y avoir de conflits de juridictions en matière de santé.

La sphère CNA. Je reviens sur ce qu'une participante a dit un peu plus tôt sur le fait d'étaler la discussion avec le CNA sur la place publique. En nous fiant au schéma de Laswell, quel est le canal par lequel passe les communications. On s'entend pour dire que la voie organisationnelle devrait être préconisée. Revenons donc au problème initial. Le Conseil de la Nation Atikamekw est un organisme de pression qui a pour mandat premier la négociation territoriale globale, en plus d'offrir une foule de services aux communautés en matière de services sociaux, d'éducation, de langue, de culture et de gestion et développement économique. Son financement lui vient des trois communautés par l'entremise de leurs conseils de bande. L'ultime instance est son assemblée générale. Celui ou celle qui dirige le CNA est élu grand chef pour un mandat renouvelable de cinq années. Au cours du mois d'avril 2011, suite à l'élection du jeune conseil de Wemotaci et conjointement avec celui de la plus grosse communauté, Obedjiwan, il a été résolu de rapatrier dans les trois communautés le pouvoir de négociation et de revoir la structure en visant une plus grande participation de membres des communautés et des conseils locaux. Devant le refus du chef de la communauté de Manawan et de la grande chef de la Nation atikamekw, la résolution

conjointe a été jointe à l'agenda de la prochaine assemblée générale qui se tiendra dans les prochains jours à Wemotaci. « Voilà, nous dit le chef, cette procédure est conforme à nos règles de fonctionnement, qui sont démocratiques. – Qu'entendez-vous par rapatrier et qu'est-ce que ça implique en matière de communication avec la communauté? – Nous souhaitons que la population soit informée et consultée à toutes les étapes des discussions ». Comment? Par quel moyen pour reprendre le schéma de Laswell? Par des assemblées communautaires. Et plus tard, par des tournées d'information sur les enjeux de la négociation territoriale globale. Le souhait ici exprimé est d'accroître la participation des conseils des aînés, des chefs de territoires et des familles ainsi que des membres des communautés. Il s'agit de rapprocher l'instance décisionnelle des structures traditionnelles de gouvernance avec un objectif de participation citoyenne. S'il semble y avoir un consensus sur la participation citoyenne, c'est sur le défi que cela représente.

La communauté de Wemotaci. Puisque nous venons de parler de participation citoyenne, j'exprime mes observations sur le peu de participation aux assemblées d'information ou même aux assemblées générales. Cela est aussi vrai lors des élections, non? J'ai l'impression que ce sont toujours les mêmes intéressés qui y participent. Comment se passent les communications avec la communauté? Depuis toujours, les Atikamekw ont utilisé le mode assemblée lorsqu'il est question de sujets d'intérêt national ou même local. Il s'agit ici d'un trait culturel propre aux gouvernants autochtones, du moins dans les communautés que j'ai pu visiter au cours des dix dernières années. Il y a quelque chose qui tient de la fierté et de la responsabilité des chefs et conseillers; ne pas se défilier et faire face à la musique quand vient le temps de rendre des comptes et de s'expliquer. La population est au cœur de la future stratégie de négociation globale. D'où la raison qui a mené le conseil à proposer le rapatriement du mandat de négociation dans les communautés. À Wemotaci, elle sera informée et consultée sur tous les points en litige. L'occupation du territoire, la cogestion des ressources, l'objectif de lier

l'accroissement de l'emploi et la formation en matière de redevance directe aux populations. Il faut donc expliquer la stratégie et surtout avoir un appui clair par résolution. Il est question d'un vaste programme qui comprend une tournée des communautés portant sur ces enjeux territoriaux. Il est proposé d'organiser des activités culturelles qui gravitent autour de l'affirmation du territoire, NITASKINAN.

« J'ai compris à travers les branches que vos premiers mois ne sont pas faciles. Qu'est-ce qui a changé? » Ici, ce n'est pas le chef qui répond, mais la jeune conseillère responsable des programmes de développement social : « les médias sociaux! – Les critiques volent bas. Les accusations sans fondement, les insinuations gratuites. C'est blessant même. – Quelle stratégie adopter? – Le silence, répond une autre jeune conseillère ». Ce qui ressort de cet élément de discussion est la quantité de travail qu'exigent leurs fonctions. Répondre à ces accusations nécessiterait trop de temps en communication pour simplement attiser le feu et ne rien régler. Il est proposé de passer à un autre point.

Les communications gouvernementales. « Qui sont ceux chez vous qui entretiennent des communications avec le gouvernement, les ministères, les fonctionnaires? » Il en ressort que les employés, et même les directions de services, sont en lien par le canal des structures nationales, tel le CSSSPNQL dans le domaine de la santé et des services sociaux et le CEPN dans celui de l'éducation. Quant à l'emploi, il passe par la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec, le CDRHPNQ. Ces organisations d'appui au développement des communautés et à leurs services se veulent un intermédiaire entre les services locaux et les services gouvernementaux. Et le directeur général et son adjoint? Ce sont eux qui ont des liens avec les divers ministères, dont celui des Affaires indiennes et du Nord canadien et le Secrétariat aux affaires autochtones du Québec. Aux chef et chef adjoint, je demande quel est le principal canal entre le conseil et les gouvernements. Le canal politique et juridique. Avant d'en arriver à atteindre une phase dite de

négociation, les échanges passent par le ou les sous-ministres. Les discussions avec les ministres et ministres délégués ne se tiennent qu'en phase préliminaire de négociation. Elles sont hautement définies par le cadre juridique de la négociation. « Dans le fond, me dit le chef adjoint, les ministres acceptent de nous parler quand il y a un os, une offre qui fait problème, ou pour eux, ou pour nous ». L'exemple de la négociation sur les droits d'exploitation forestière le démontre. Elles se sont déroulées exclusivement avec le sous-ministre rattaché au Secrétariat des affaires autochtones et non avec celui des Ressources naturelles. Le ministre délégué s'est impliqué pour trouver une solution à la crise sous les ordres du premier ministre. Le mal était fait. « Si nous avons à qualifier cette communication? » La réponse ne se fait pas attendre : irrespectueuse. Ils et elles nous rappellent ce sentiment partagé de ne pas être des interlocuteurs valables sans compter qu'il plane une incompréhension du milieu avec ses enjeux de développement économique qui eux ont un effet direct sur le développement social et les problèmes nombreux que cela suppose. À l'irrespect s'ajoute donc l'incompréhension? Quelle stratégie adopter dans ce cas? Revenir à une meilleure planification concertée avec les membres de la communauté en vue du prochain round de négociation. Unir les trois communautés dans ce projet pour faire un, d'où le rôle accru des populations dans le processus.

Qu'en est-il de la communication avec les Québécois, les Canadiens et le reste du monde? « Nos principaux ambassadeurs sont les artistes ». On souligne que la participation des jeunes cinéastes et musiciens au projet Wapikoni mobile a été plus efficace que n'importe quel plan de communication. En effet, les films produits à Wemotaci voyagent de par le monde et gagnent des prix et distinctions dans un grand nombre de festivals ici, au Canada, et même en Amérique du Sud. Il y a aussi le peintre de réputation internationale Jacques Newashish qui exporte cette fierté culturelle si chère à la communauté. Toute son œuvre est imprégnée de l'histoire de la Nation.

Cela nous donne aussi l'occasion de revenir sur le vaste programme de développement des communications qui avance lentement mais sûrement. C'était l'occasion pour le chef Boivin d'expliquer à l'ensemble des participants le projet en identifiant les grands secteurs prioritaires de communication. Tout d'abord, le renforcement des partenariats en éducation entre autres par un accès élargi à la formation à distance pour la communauté adulte et jeune adulte tant dans les secteurs administratifs, de la santé et des services sociaux que de la formation professionnelle. La formation des maîtres Atikamekw est aussi une priorité, l'objectif étant d'accroître le nombre de professeurs atikamekw. Dans le secteur de la santé, l'infrastructure ne permet pas l'accès à la télémédecine venant en appui à un excellent service de médecine communautaire. « Notre communication en santé se résume par le transport routier vers les hôpitaux de la Mauricie, de Québec et de Montréal. La communication se mesure en kilomètres », comme en témoigne une participante.

Le chef prend bien soin d'ajouter qu'il faudra peut-être des années pour le réaliser, mais que le projet est en chemin. Il portera le nom de Tapiskwan, ce qui en Atikamekw signifie enfilez le chas de l'aiguille. Figure 2.

Qu'en est-il de la presse régionale et nationale? Mis à part le déni malentendu avec le CNA ou encore l'incendie de 2010, le conseil a peu de rapport avec la presse régionale. Il semble que les communications sont rompues depuis plusieurs années. Quant à la presse nationale, on me rappelle que ça prend une grosse nouvelle pour y avoir accès, d'où la dépendance d'une agence de communication comme l'Agence nationale. Le coût élevé des services implique une stratégie nationale de communication. Une communauté n'a tout simplement pas les moyens de se payer une telle agence. Pour ce qui est de l'intérêt des grands médias sur la situation autochtone, il ressort qu'ils ne s'intéressent aux autochtones qu'en cas de crise. Cela confirme ce que les partenaires innus ont dit un peu plus tôt. Les participants me disent que ce n'est pas du tout l'image qu'ils souhaitent transmettre, mais que celle-ci

leur est collée à la peau. On me rappelle que cette stratégie n'est pas prioritaire, mais qu'elle le sera peut-être un jour.

Conclusion de cette discussion. La vision et le modèle propres de la communication se construisent sur la base des expériences vécues à l'échelle locale et nationale. L'habitude de s'organiser de façon autonome est marquante. Les organisations autochtones dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de l'emploi constituent non pas des intermédiaires, mais l'organisation élargie, entre autochtones, de services, de formation et de soutien. Ce qui peut donner une image de fermeture des communautés et de leurs Nations respectives face au reste de la population québécoise. Pourtant, ce n'est pas le cas. L'hospitalité est tenue en haute valeur pour les participants et les membres de la communauté que je fréquente depuis de nombreuses années. Ce qui fait problème, c'est l'image que l'extérieur des communautés leur renvoie, dans la rue, dans les médias et enfin à travers leurs expériences infructueuses de négociation territoriale globale.

La communication locale au sein de la communauté est au cœur de la stratégie retenue par les participants. Ce jeune conseil doit faire ses preuves et faire ses choix quant à la gouvernance locale, dans un contexte d'austérité économique ainsi que devant l'ampleur du défi que représente le rapatriement des négociations territoriales, sachant que le dossier ne se réglera pas nécessairement dans les délais. Ici, le médium préconisé par les conseillers est l'action. La stratégie retenue semble claire. Animer la communauté et lui faire entériner leurs actions. Bref, faire un appel à la participation citoyenne dans le processus politique. Encore une fois, le modèle de communication retenu se veut conforme à la tradition d'échange propre à la tradition atikamekw.

La question centrale demeure. Il faut appeler la population à s'engager pour elle-même, et non pour le conseil. La question d'États généraux sur l'avenir de la communauté est l'une des stratégies proposées pour mobiliser la population. Mais,

car il y a un mais, la priorité est accordée à la négociation aux assemblées locales, aux tournées d'information et à la ratification de propositions dans chaque communauté. La proposition devra attendre.

À partir de la synthèse déposée et des présentes discussions, les participants produiront leur propre mouture de plan de communication qui comprendra les grandes lignes stratégiques. La synthèse et les conclusions de cette rencontre serviront à l'élaboration d'une stratégie de communication qui sera discutée au cours de l'assemblée générale du Conseil de la Nation Atikamekw, tenue à Wemotaci au mois de février 2012 puis adoptée au cours de l'été 2012.

Animation 2 : La logique du dû comme frein de la prise en charge

La situation n'est pas psy parce que celui-ci l'est, pas plus qu'elle n'est, par lui, soc ou pol ou admin. La situation en question a d'abord le caractère que les personnes réunies attribuent à la nature de leur regroupement, à sa raison d'être et tient aussi à la perception qu'elles ont des raisons d'être actuellement rassemblées; caractère et perception à reconnaître et à partager pour formuler le problème qu'imprègne la situation » (G. Beaugrand-Champagne, notes de cours, COM7110, UQAM, 1996).

4.3 Du particulier au général

Au cours d'une animation, l'intervenant doit porter attention au mouvement aléatoire entre les valeurs exprimées et la réalité sociale en question, même si cela peut prendre du temps avant de prendre la forme d'une plainte ou de doléances qui orienteront la discussion vers sa problématique principale. Nous verrons, au cours de cette rencontre tout le processus décrit par Guy Beaugrand-Champagne jusqu'à sa phase opérationnelle. Le groupe qui entreprend cette démarche verra à programmer son propre retour à l'évaluation du parcours de façon autonome. L'objectif de cette animation non planifiée était de faire un exercice d'exploration pouvant mener à la proposition de projets structurants dans le secteur de l'économie sociale. Je devais

introduire le groupe à deux principes clés, soit celui de projets structurants et celui de l'économie sociale. Suite à quoi il m'était attribué la tâche d'animer de deux périodes de synthèse, l'une à mi-chemin de la discussion et l'autre à la fin. Il arrive donc à l'animateur de jouer un rôle pédagogique en recherchant, synthétisant et exprimant au groupe des éléments issus d'expériences, d'histoires qui aident à situer le contexte et trouver un consensus quant à la compréhension des choses ou de l'objet qui réunit un groupe et les raisons qui font qu'il se réunit. Définissons ici la pratique pédagogie comme un accompagnement vers un entendement commun et la recherche de propositions de solutions qui mènera, ou pas, à l'action. La réflexion sur un ou des problèmes nous plonge dans un enchevêtrement de problèmes et d'histoires partagé par le groupe dans cet effort que nécessite la volonté tout aussi partagée de changer une situation en un fait positif par des actions positives. C'est-à-dire qui rapporte au groupe et, dans ce cas-ci, à une communauté.

Quelques mots sur l'origine de la demande. Nous sommes en février 2013. C'est à la sortie d'une journée de discussion sur les négociations territoriales, où je suis à la fois observateur et accompagnateur de la jeune équipe de la radio Kitotakan. En effet, nous expérimentons un nouveau dispositif de mise en ondes en direct de l'assemblée sur les ondes locales en passant par le réseau Internet. L'objectif de cet atelier de formation était d'initier les jeunes au « remote » pour reprendre un terme du métier.

Outre le dispositif technique particulier, il s'agissait de soutenir l'assemblée par une animation qui prenait le relais à la radio lors des pauses et de la reprise des activités, invitant les membres de la communauté à se joindre à l'assemblée d'information et permettre à ceux qui ne pouvaient se déplacer, les aînés surtout, d'assister à la journée en direct. J'ajoute que depuis deux années, je suis répondant et formateur volontaire

dans le cadre du programme Connexion compétences¹⁴ du gouvernement fédéral. Ce programme permet de majorer les revenus des participants qui ont droit à l'assurance-emploi en plus de leur offrir une expérience professionnelle tant dans le domaine des communications que de la gestion humaine et technique d'une station de radio communautaire, qui est au centre de la vie de la communauté de Wemotaci.

Je suis donc invité par la directrice du développement social et de la main-d'œuvre à participer à la création d'un groupe de réflexion sur l'économie sociale. Il s'agit de la Table de concertation sur la pauvreté et l'exclusion sociale, nouvellement créée. Il était prévu que je parte tôt le lendemain matin, mais elle me demande si je peux assister à cette première réunion qui durerait l'avant-midi, ce qui retarderait d'autant mon départ sur les chemins de glace et le transport forestier toujours aussi menaçant. J'accepte volontiers, sachant que c'est le lot quotidien de cette population isolée à une centaine de kilomètres de la ville la plus proche. La neige tombe abondamment. Je profite du retour à la radio pour aller recueillir quelques informations sur l'économie sociale qui me renvoient à une définition préalable du mot économie et des exemples d'entreprises d'économie sociale. Je ne me présente pas comme un spécialiste de la chose, loin de là, mais il est important que l'animateur ou l'intervenant entreprenne un travail de recherche préalable à toute animation. J'ajoute qu'il est aussi important de puiser dans le registre de ses expériences et de ses connaissances sur le milieu des organismes communautaires. Cela m'a ramené à mes expériences auprès d'organismes communautaires de la Rive-Sud de Montréal. Nous sommes à la fin des années 70. De l'animation par le film à la création d'ateliers d'éducation aux médias, je me suis rappelé qu'aucune animation ne pouvait se dérouler sans une discussion sur les problèmes sociaux et économiques qui rassemblaient les groupes en question. L'expérience jumelée à l'information aide à mieux comprendre, voilà l'objectif que

¹⁴ http://www.jeunesse.gc.ca/fra/sujets/emplois/connexion_competerences.shtml

doit se donner tout intervenant dans le domaine du social et des communications. L'exercice de l'animation quant à lui passe par une appropriation par les participants des divers concepts ou des thèmes discutés en les raccordant à leur propre réalité, dans leurs propres mots et enfin par une compréhension partagée. C'est cette compréhension des choses, qui fait passer du champ problématique à la proposition d'actions pour changer une situation que le groupe ou la communauté a en partage.

Le groupe d'une douzaine de participants est constitué de membres de la communauté et d'employés de divers services, dont celui de la santé et des services sociaux, de l'éducation, ainsi que d'une des membres du conseil, responsable des programmes sociaux. Un seul homme y participe. C'est un aîné respecté par la communauté pour son engagement soutenu à la cause de l'éducation et l'aide aux personnes, jeunes et vieilles, en difficulté.

La directrice me demande d'animer la première partie de la réunion en commençant par la définition du principe même de l'économie sociale, de l'assister et de contribuer à la portion synthèse avec le groupe pour que nous quittions non seulement avec un choix de projets structurants réalisables, mais aussi avec une évaluation des besoins en matière de ressources humaines et des informations qui seront utiles dans la seconde phase de proposition de projets qui seront soumis aux concours de financement du Fonds québécois d'initiatives sociales¹⁵.

Avant de commencer, je demande au groupe si je peux enregistrer cette réunion, leur expliquant que j'entreprends un terrain d'étude sur les communications et le développement social autochtone à Wemotaci. Tous connaissent mon implication à la radio, savent que j'entretiens des échanges avec le conseil et la direction des services

¹⁵ <http://www.cre-mauricie.qc.ca/fonds-et-programmes/fonds-quebecois-d-initiatives-sociales-fqis>

sociaux et de la main-d'œuvre. Je dois garantir l'anonymat des échanges suivant le protocole éthique de notre Université. Proposition acceptée. Les mots et phrases entre guillemets sont extraits de cet enregistrement et de mon journal de bord, le changement d'interlocuteurs sera indiqué par un tiret.

La question initiale est : quel type de projet structurant pourrait le mieux répondre aux besoins de la communauté tout en favorisant la plus large participation des membres concernés? La seconde question est : qu'est-ce que l'économie sociale? Nous disposons d'une heure pour introduire ces deux concepts de base soit celui de projet structurant et celui d'économie sociale tout en invitant le groupe à y aller de ses propres visions et définitions. Il s'agit ici de se familiariser avec les concepts et de les adapter à la réalité économique et sociale de la communauté. La première définition est celle de « projet structurant ». J'ai puisé la définition à même le portail du gouvernement du Québec. Selon le thésaurus du gouvernement du Québec, un projet structurant est un : « Projet qui s'inscrit dans les priorités de développement de la région et dans un axe ayant un potentiel de croissance appréciable démontré, qui provoque un effet multiplicateur dans l'économie régionale »¹⁶.

Dans une perspective pédagogique, cette définition mérite une certaine adaptation pour traduire la réalité économique et sociale propre au milieu. Ainsi, un projet structurant s'inscrit dans les priorités de développement d'une région, j'ajoute d'une communauté, dans un axe ayant un potentiel de croissance, qui provoque un effet multiplicateur dans l'économie locale. Cela implique de prioriser les problèmes auxquels nous souhaitons nous attaquer en ayant en perspective un potentiel de développement et d'impact sur la communauté. Le mot économie mérite d'être défini. La définition la mieux adaptée nous vient de Wikipédia : « L'économie (du grec

¹⁶ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=16411>

ancien οίκονομία / *oikonomia* : « administration d'un foyer ») est une activité humaine qui consiste en la production, la distribution, l'échange et la consommation de biens et de services »¹⁷. Cette définition plaît au groupe. La définition venant du grec ancien, surtout. L'administration d'un foyer illustre bien les conditions économiques difficiles que vivent les membres de la communauté, un grand nombre n'ayant que la sécurité du revenu, donc l'aide sociale, et l'assurance-emploi pour les travailleurs saisonniers avant un retour sur les programmes de la sécurité du revenu. Alors si nous avons à définir à quoi ressemble l'économie de Wemotaci? « Nous avons près de cinq cents personnes vivant de l'aide sociale dont deux cents sont des femmes, jeunes mères et chefs de familles monoparentales, encore responsables de leurs plus grands comme de leurs petits enfants ». Ce sont les chiffres de la direction du développement social et de la main-d'œuvre de Wemotaci. En général, seuls les membres du conseil et les employés des services et des sociétés en commandite ont un revenu. Les services et les sociétés sont sous la responsabilité du conseil. Il est le principal pourvoyeur d'emplois. Pour le reste, l'économie s'organise autour de sociétés, comme la compagnie forestière Aski, qui offrent du travail saisonnier aux hommes. Beaucoup vivent encore de la chasse, de la pêche et de la cueillette pour assurer d'abord leur sécurité alimentaire et ensuite un revenu saisonnier. C'est le cas quand la saison des bleuets est bonne. Il y a aussi les artisans qui tirent un maigre revenu de leur travail. Ce qui caractérise aussi l'économie de Wemotaci, c'est l'échange, le troc et l'entraide. « Les familles se tiennent ». C'est le cas lors de mariages ou de moments aussi tristes que le décès d'un membre de la communauté. « La mise en commun du peu que nous avons nous vient de notre culture, de la tradition que nous ont été léguées par nos aînés ». Le mode de vie dictait donc le modèle économique basé sur les familles et leur rapport au territoire. « Depuis la création des réserves, tout a changé. Nous sommes maintenant confinés à une

¹⁷ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Économie>

économie de dépendance; dépendance de l'État en tout, pression de la consommation, coût de la vie qui est 30% plus cher ici qu'en bas, à La Tuque. Exode des capitaux vers les villes, les jours de paie ou des chèques d'aide sociale ». Les familles sont plus grandes avec un taux d'enfants par famille de 3.7¹⁸. Ce qui a pour effet de créer une pression sur l'habitation qui ne suit pas ce rythme de croissance. « Ici, il n'y a pas de propriétaire, comme c'est le cas ailleurs au Québec. Le fonds de terre appartient au gouvernement fédéral, son sous-sol au gouvernement provincial et les habitations au conseil de bande ». Et puis il y a les jeunes de 25 ans et moins qui sont sans emploi à 70%¹⁹. Ils ont décroché de l'école avant d'avoir obtenu leur diplôme secondaire.

Voilà qui dresse un portrait assez précis de la compréhension qu'ont les participants de l'économie. C'est une mise en contexte qui nous démontre l'intelligence d'un groupe et le parfait synchronisme quant à la vision des enjeux qui sont au programme.

Allons un peu plus loin. Qu'est-ce que l'économie sociale? J'ai utilisé trois sources d'information, toujours avec le souci d'utiliser une définition simplifiée du domaine et de permettre aux participants d'en faire l'adaptation toujours en tenant compte du contexte local. La première source est celle du Chantier d'économie sociale²⁰. La seconde nous vient d'OXFAM-Québec. Il s'agit de Magasin du monde, qui nous fournit un schéma simplifié de l'organisation et un exemple concret d'illustration d'une entreprise d'économie sociale²¹.

¹⁸ Direction du développement social et de la main-d'œuvre de Wemotaci, 2013.

¹⁹ Ibid.

²⁰ www.chantier.qc.ca

²¹ <http://oxfam.qc.ca/magasindumonde/economie-sociale>

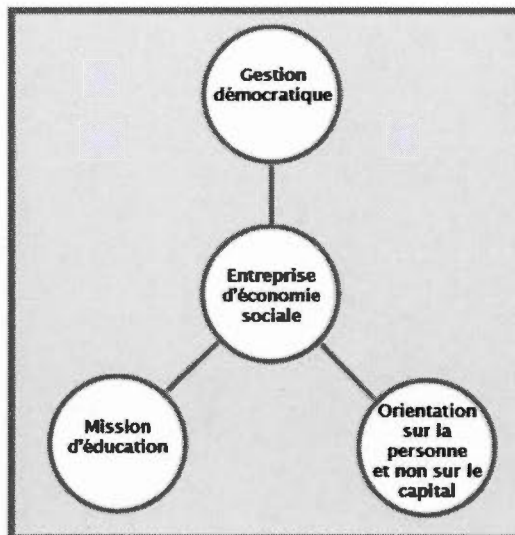


Figure 4.3. L'économie sociale.

Ainsi, si l'économie renvoie à la production concrète de biens ou de services, elle doit contribuer à une augmentation de la richesse collective. « Le mot « social » quant à lui réfère à sa contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective », définition proposée par le Chantier de l'économie sociale qui a fait consensus au Sommet sur l'économie et l'emploi en octobre 1996²².

4.4 Retour sur les problèmes principaux

« Maintenant que nous avons vu ces concepts de base, quels sont selon vous les principaux problèmes auxquels pourraient répondre des projets ou la création d'entreprises d'économie sociale? On peut prendre la chose en commençant par une

²² http://www.chantier.qc.ca/userImgs/documents/CLevesque/sitechantierdocuments/osonslasolidarite_1996.pdf

proposition de projet si vous voulez ». Une première question est lancée. Face à l'abolition du programme de financement des déjeuners pour tous les enfants de l'école primaire et des classes de la maternelle, telle que décrétée par le gouvernement du Québec, est-ce que ça pourrait faire l'objet d'un projet? La réponse est unanime : « non! » Qu'est-ce qui fait problème? « C'est une question de déresponsabilisation des parents. – On ne remonte pas à la source. Il est vrai que la pauvreté est partagée par les familles sur le territoire de la communauté et à l'extérieur, mais le maintien d'un tel programme n'aide en rien à la prise en charge ». Qu'est-ce qui nuit le plus à la prise en charge à votre avis? L'économie du manque d'emploi, l'économie des familles qui vivent à trois générations dans la même maison, tous sur la sécurité du revenu. « Quelqu'un veut ajouter sur ce problème en particulier? » « Oui », me répond une participante. « Si nous ne changeons rien à cette situation, nous maintenons les préjugés qui sont exprimés à notre endroit. Nous semblons, pour le Québécois, tous vivre de l'aide sociale ». Est-ce que ce n'est pas cette situation économique qui impose cette situation? « Non, c'est un autre des états de dépendance qu'il nous faut combattre. Pour des membres de la communauté, cette assistance des services sociaux leur est due comme un programme de revenu garanti. – C'est comme si le prix à payer de notre non-développement était d'accepter le partage de la pauvreté. Pour plusieurs, il s'agit d'un système économique comme un autre. Pendant ce temps, il y en a qui ne mangent pas à leur faim, qui ne parviennent pas ou ne veulent pas payer leur loyer pour les mêmes raisons ». Qui sont ces gens, des jeunes ou des vieux? Sur les cinq cents personnes vivant de l'aide sociale, deux cents sont des femmes, mères de famille. La majorité de celles-ci sont des jeunes de moins de trente ans. C'est pourquoi il nous faut les mobiliser. « Il faut travailler avec les jeunes générations de parents. C'est là qu'il faut agir ». Comment? « Il faut proposer des activités centrées sur l'économie familiale, faire un budget, par exemple. Il faut aussi s'organiser pour les femmes puissent se réunir et participer à des activités sociales d'entraide et de solidarité, d'éducation, d'alimentation ». Je demande à une jeune participante d'utiliser son iPad et rechercher le nom ACEF dans Google. Il

s'agit de l'Association Coopératives d'Économie familiale, née au Québec dans les années soixante-dix. « Peux-tu écrire ACEF Mauricie? » Il y a une association membre à Shawinigan. Il s'agit du CIBES, le centre d'intervention budgétaire et sociale de la Mauricie. « Peux-tu nous lire leur mission? » Consultation budgétaire, Fonds d'entraide Desjardins-Informations et conférences, formation des intervenants, coffre à outils, etc. C'est une piste, mais allons un peu plus loin.

Pour ce qui est de la sécurité alimentaire, je propose que nous prenions connaissance des divers projets de cuisine collective menés par le Regroupement des cuisines collectives du Québec. Je redemande à notre jeune chercheuse de trouver le Regroupement des cuisines collectives du Québec. « Peux-tu nous dire s'il y a des membres dans la région. – Oui, La Tuque et Shawinigan et Grand-Mère. – OK, peux-tu nous lire quelques points de la mission du regroupement et ses principes?

– L'action du RCCQ vise le développement de l'autonomie alimentaire par les personnes, les familles et les communautés, au moyen de l'éducation populaire et du renforcement du pouvoir d'agir individuel et collectif pour une société plus juste et solidaire. – Wow! Quels sont leurs principes? La solidarité, la démocratie, l'équité et la justice sociale, l'autonomie : la prise en charge individuelle et collective, le respect de la personne: la dignité. Ça va ben! » Rires. « On peut comprendre qu'y a pas que les Atikamekw de pauvres au Québec ». Autres rires. « Allons maintenant à la cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve, la CCHM ». Ce quartier a un nom indien en plus d'être l'un des plus pauvres à Montréal. Les objectifs et l'alignement stratégique des activités les intéressent. On y lit qu'il s'agit d'un organisme à but non lucratif qui favorise la prise en charge des individus autant au niveau de la sécurité alimentaire que de l'employabilité. Retenons ce terme voulez-vous? » Les activités de la CCHM ont mené à la création d'une entreprise d'économie sociale par la création d'un

service de traiteur, à une résidence touristique et enfin, offre un programme d'insertion socioprofessionnelle²³.

Le principe de solidarité, de rassembler les femmes autour d'un tel projet plaît. La question suivante est « Quelles sont les ressources existantes dans le milieu? » Quelles sont les ressources techniques, institutionnelles et communautaires pouvant permettre d'atteindre les trois grands objectifs visés par un tel projet? Nous sommes ici rendus aux propositions d'approche et d'action. Par exemple, les installations de cuisines de l'ancien marché d'alimentation sont disponibles. Les budgets récurrents serviraient à s'informer et à former des animatrices en économie familiale et sociale. Quels pourraient être les partenaires d'un tel projet?

Il serait aussi possible de négocier au prix du gros avec le marché d'alimentation administré par Loblaw, de planifier les commandes avant livraison. Cela pourrait aussi donner lieu à une récupération des matières périssables. Rappelons que le conseil reçoit des redevances du marché, dont une taxe sur les produits du tabac. Autre chose? Le marché a aussi besoin de personnel formé. L'organisation pourrait-elle répondre à ce besoin? Le marché pourrait-il être partenaire du programme de formation? Et l'aspect socioprofessionnel?

Le projet nécessiterait un partenariat étroit entre la direction du développement des ressources humaines, les programmes gouvernementaux ainsi qu'avec le programme d'éducation des adultes, dans une perspective socioprofessionnelle. S'ajoute comme objectif la formation à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises d'économie sociale. On aime l'idée de se regrouper donc de proposer une activité qui vise à rompre avec l'isolement tout en répondant à une prérogative économique. Ensuite, l'idée de partage est tout à fait conforme au modèle traditionnel d'organisation

²³ <http://www.lacchm.com/>

sociale. Enfin, l'idée de partager une portion de la production alimentaire dans une perspective de développement d'une entreprise d'économie sociale qui offrirait de la formation et une qualification à l'emploi et un retour possible à l'école secondaire est aussi soulignée comme retombée importante. Même si les filles sont plus diplômées que les garçons, à peine 12% des cohortes secondaires terminent le cycle avec un diplôme. Voilà pourquoi la clientèle des jeunes parents est si importante.

Est-ce qu'il y a d'autres problèmes auxquels pourrait répondre un tel projet? « Oui. Il y a le problème d'éducation alimentaire ». On pense ici au problème du diabète de type 2. « Il faut que les jeunes parents, comme les plus vieux, sachent que le diabète n'est pas seulement lié à l'activité physique, mais aussi, et surtout à l'alimentation ». La santé par l'alimentation et la prévention du diabète est l'une des priorités du centre de santé. C'est un phénomène croissant depuis plusieurs années selon les chiffres des études de la Commission de la Santé et des Services sociaux des Premières Nations et du Labrador (CSSSPNQL). Dans son plan directeur 2007-2017, il est indiqué que le diabète est de trois à cinq fois plus présent dans les communautés autochtones que partout ailleurs au Québec ou au Canada. Diabète et prédiabète touchent maintenant 30% de la population adulte²⁴.

Quelles pourraient être les clientèles cibles d'une entreprise d'économie sociale? « Tout d'abord les participantes et, souhaitons-le, les participants aussi. Leurs enfants et leurs familles. C'est d'abord une question de santé économique pour les familles puis une de sécurité alimentaire ». Une entreprise d'économie sociale pourrait participer à l'alimentation des aînés qui habitent au foyer et en milieu hospitalier. « Nos aînés ne mangent pas lorsqu'ils sont hospitalisés. La nourriture d'hôpital ne correspond pas à leurs habitudes alimentaires ni à leur culture. – Oui, vous savez qu'il

²⁴ www.cssspnql.com/champs-intervention/sante/maladie-blessures/diabete

y a un projet similaire chez les Anishinabe du Nord de l'Ontario? » L'autre exemple nous ramène à la précarité économique des familles lors du décès d'un des leurs. Un fonds spécial pourrait être voté au conseil et permettrait la préparation de la nourriture à prix économique lors des obsèques. « Enfin, disent-ils en riant, ça ferait du personnel pour Rénald, le chef du Kwatuor, le roi de la poutine. Rénald pourrait aussi nous former sur la cuisine à grand volume? Qui sait? – Avec la reconnaissance du conseil et des directions de services, nous pourrions agir comme traiteur lors des grands événements. Nous pourrions le faire en partenariat avec Rénald qui est souvent seul à répondre à la demande. – Vous n'avez pas peur qu'il vous voie comme des compétiteurs? – Non, de l'aide et une contribution à la formation devraient l'intéresser ».

Enfin, il ne faut pas oublier le club Odanak situé près de La Tuque. Ce club de pêche qui offre le service d'hôtellerie et reçoit beaucoup de touristes étrangers. C'est l'une des sociétés en commandite du conseil des Atikamekw de Wemotaci. Le club est toujours à court de personnel en période de pointe et serait un bon lieu de stages en cuisine et peut-être bien un client potentiel pour un service de traiteur.

Allons-y pour une première synthèse avant d'aborder la deuxième partie de la discussion. Le tableau synthèse est écrit sur un tableau blanc. Quel titre donner à cette synthèse? Le titre est unanime : Responsabilisation et action. Titre de la réunion : Table de concertation de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. L'objectif de la démarche : Proposer des projets dans le cadre du Fonds québécois d'initiatives sociales. Titre de la synthèse 1 : Responsabilisation. Arguments principaux : La sécurité alimentaire touche un grand nombre de familles de la communauté de Wemotaci, ce qui a une incidence directe sur la santé des enfants et leurs parcours scolaires. Note : Le service de petits déjeuners est vu comme une déresponsabilisation des parents.

Deux projets peuvent répondre à ces prérogatives : Le premier est la création d'une association coopérative d'économie familiale à Wemotaci dont les objectifs d'action seraient d'informer, former et de s'organiser. La clientèle cible : Toutes les familles en difficultés financières. Type d'activités : Consultation budgétaire, service d'aide aux règlements financiers avec les créanciers, information et éducation à l'économie familiale. Les partenaires potentiels : Travail Emploi et Solidarité sociale Québec : gestionnaire du Fonds québécois d'Initiatives sociales; le centre d'intervention budgétaire et social de la Mauricie (CIBES) pour la formation de membres de la communauté et leur assistance dans la mise en place d'une association à Wemotaci; l'union des consommateurs qui regroupe les ACEFS du Québec : information et formation; le centre de santé de Wemotaci et son lien avec le CSSSPNQ : appui au projet et fonds discrétionnaires pour le démarchage et un fonds de démarrage; le conseil des Atikamekw de Wemotaci: appui politique et recommandations; l'école Nikanik : espace de formation à la communauté adulte et jeunesse; Radio Kitotakan Wemotaci : information, capsules de sensibilisation, messages à la communauté sur la tenue des activités et site Facebook de la radio.

Le second projet en est un de cuisines collectives. Titre de la synthèse 2 : Passer à l'acte. Proposer un projet rassembleur qui cible la sécurité alimentaire chez les jeunes et moins jeunes familles de la communauté : La cuisine collective de Wemotaci. Favoriser un échange entre les générations de femmes et la transmission de savoirs sur la cuisine traditionnelle; créer une l'entreprise d'économie sociale pour ses principes de gestion collective et de partage des retombées au sein de la communauté : emplois, formation de ses membres; mettre en place un programme de formation à l'emploi avec l'aide du service du développement social et de la main-d'œuvre de Wemotaci et de son programme de la sécurité du revenu et de la formation; contribuer aux campagnes d'informations du centre de santé concernant l'alimentation et le diabète. Les partenaires au projet : le Service du développement social et de la main-d'œuvre de Wemotaci; Travail Emploi et Solidarité sociale

Québec : gestionnaire du Fonds québécois d'Initiatives sociales; Centre de Santé de Wemotaci : information et soutien au démarrage; le CSSSPNQL; le marché d'alimentation : politique de prix, produits périssables, partenaire à la formation de la main-d'œuvre, employeur potentiel; l'école secondaire Nikanik : espace de formation et participation au programme de formation à l'entrepreneuriat et à l'intégration socioprofessionnelle; le Regroupement des cuisines collectives du Québec; la ressource Parent-Ailes de La Tuque : information, formation, accroître le nombre de membres d'origine atikamekw qui habitent La Tuque; le centre de femmes de Shawinigan : information et formation : le Conseil des Atikamekw de Wemotaci : résolution d'appui; le Conseil de la Nation Atikamekw : conseil au développement de programme; Radio Kitotakan : messages publicitaires et campagnes d'information sur la santé et l'alimentation en partenariat avec le centre de Santé, diffusion du calendrier d'activités à la radio et sur son site Facebook.

Le deuxième problème identifié par le groupe touche les jeunes adultes. Quel est le problème principal? « Les jeunes qui décrochent s'isolent et perdent confiance en leurs moyens ». « Comment voyez-vous le problème? » Tout d'abord le groupe s'entend sur le nombre grandissant de jeunes qui décrochent de l'école secondaire. « Et c'est le cas depuis plusieurs années ». Même si les écoles font un travail remarquable pour innover en matière de programmes, la communauté remonte la pente lentement. Les jeunes dont on parle ont entre 16 et 25 ans²⁵. Ils sont désœuvrés et sans développement économique valable sur le territoire, l'intérêt envers la formation professionnelle ne les intéresse pas. « De plus, nous dit une enseignante, c'est comme s'il n'avait pas confiance en leur formation. Même ceux qui réussissent se sentent inférieurs lorsque vient le temps d'aller se former à l'extérieur. C'est vraiment une question de confiance. – Quels sont les autres problèmes liés à leur désœuvrement? » La détresse psychologique, le suicide,

²⁵ Direction du développement social et de la main-d'œuvre de Wemotaci, 2013.

la drogue, l'alcool, les mauvaises influences. « Bon, ça fait beaucoup de problèmes à régler en une heure? » Rires. « Par où pouvez-vous commencer? » La directrice de la Direction du développement social et de la main-d'œuvre (DSMO) s'avance. Elle aimerait proposer une activité qui lierait l'information et la préparation à l'emploi. « J'aimerais leur donner des ateliers d'orientation professionnelle et de valorisation de leurs expériences. Des ateliers d'entrevue, entre autres ». On comprend qu'un jeune qui a quelques années de nettoyage forestier a une expérience valable. C'est un travail difficile qui exige beaucoup de discipline et de persévérance. Ce sont des qualités dont ils doivent être fiers. « On doit compter sur la valorisation de leurs expériences pour les amener vers autre chose, d'autres expériences, un retour à l'école dans un domaine qu'ils aimeraient essayer. – Quelles sont les ressources dont vous disposez? – Il y a nous. Nous avons les ressources humaines pour le faire.

– Est-ce que l'école secondaire serait partante? – Oui. Nous avons plus de clientèle jeune adulte que de jeunes en âge scolaire. Nous nous entendons tous pour dire qu'il s'agit là d'un beau défi ». Il faut donc réfléchir à comment unir les forces pour le relever. Le groupe comprend que la communauté et ses services ont ce qu'il faut pour développer un tel projet. Il s'agit d'accroître les partenariats entre les divers services et d'établir un objectif cadre. Ce projet ne sera pas soumis au Fonds québécois. « Ce qu'il faut, c'est de nous prendre en main avec les moyens que nous avons et la bonne volonté des gens ».

L'aîné du groupe prend la parole pour la première fois. « Justement j'aimerais faire le point sur ce que nous avons dit tantôt sur la sécurité du revenu et le portrait de l'économie de Wemotaci. Ça explique pourquoi il faut travailler en amont avec les jeunes. Voyons les choses autrement. Une façon de travailler à la réduction des programmes de sécurité du revenu c'est de retourner les jeunes à l'école. Nous avons besoin, au conseil, dans les services et dans nos écoles de personnel atikamekw formé. Nous avons besoin de techniciens en administration, en comptabilité, en

gestion, en secrétariat médical en intervention psychosociale. À peine 20% de nos enseignants viennent de la communauté. Les autres sont blancs et ne parlent pas atikamekw. Loin de moi l'idée de critiquer leur travail, mais il faut se donner un plan pour encourager les jeunes à poursuivre leurs études ou retourner à l'école. Ce sont de bons emplois qui peuvent faire vivre des familles. Ça aussi c'est de l'économie, mais planifiée. Plus nous aurons d'Atikamekw formés et qui gagneront bien leur vie, moins nous aurons besoin de la sécurité du revenu. Ça doit être une priorité pour le conseil, mais aussi pour la communauté. Voilà comment je vois les choses. Tout le monde est d'accord sur le fait qu'il faut se donner une stratégie à long terme. Mais cette stratégie nécessite la participation de l'ensemble des membres de la communauté, des parents comme des jeunes, du conseil comme des services ».

« Y était temps, monsieur L. (Rires). Vous venez de nous proposer d'un seul coup l'esprit de la synthèse. Merci monsieur L. Sommes-nous prêts pour une synthèse sur cette proposition? »

Le problème initial : Les jeunes qui décrochent s'isolent et perdent confiance en leurs moyens. Objectif général : La communauté, son conseil et les services doivent tout mettre en œuvre pour proposer des projets d'avenir à nos jeunes (L.) OK! Objectifs : offrir des outils aux jeunes décrocheurs et jeunes adultes par l'animation, de la formation et de l'information; raccrocher les jeunes à des projets d'avenir; proposer un programme de cheminement qui implique l'accompagnement des services de développement social et de l'école secondaire; explorer des pistes d'animation et d'échanges entre les travailleurs en place et les jeunes, par exemple en venant parler de leur métier et de leur cheminement; organiser des activités menant à des stages exploratoires destinés aux jeunes du secondaire et aux jeunes adultes inscrits aux programmes de sécurité du revenu; mobiliser l'ensemble des services autour de cette initiative. Les partenaires : Développement social et main-d'œuvre Wemotaci; l'école secondaire Nikanik : espace de formation et participation au programme de formation

à l'entrepreneuriat et à l'intégration socioprofessionnelle, élargir les programme de formation professionnelle; conseil d'Éducation des Premières Nations; Programme de formation professionnelle et Partenariat dans le cadre du programme Connexion Compétences : inventaire des cours en ligne pour les jeunes qui ne veulent ou ne peuvent pas quitter la communauté; Tous les services dépendants du Conseil des Atikamekw de Wemotaci ainsi que les sociétés en commandite; Maison des jeunes de Wemotaci : relais d'information et activités de créativité pour les 16 ans et plus; Radio Kitotakan : informations et publicité sur les programmes, radio et Facebook.

« Si on se résume, il s'agit d'aligner les planètes qui existent déjà? Oui, il ne faut pas réinventer la roue, comme tu as dit en début de réunion. OK, notes ou photos et on s'en va manger? »

4.5 Résumé de l'animateur

Ce que nous avons atteint en seulement trois heures peut faire des jaloux parmi nos collègues enseignants. Cela dépend en grande partie de la motivation des participantes et du participant et de leur grande rigueur quant à l'analyse des situations qui ont été discutées. Pour ce qui est de la pratique même de l'animateur, l'approche par l'information et la discussion visant l'interprétation et l'adaptation des concepts discutés s'est avérée efficace. L'appropriation est le mot clé. Il faut toujours se rappeler que les problèmes discutés ne sont pas ceux de l'universitaire, mais bien ceux-là mêmes qui justifient un groupe à se réunir.

4.6 Notes sur la rencontre

La première note porte sur la durée. Trois heures, c'est la durée d'un cours à l'université. Il ne m'est pas arrivé souvent de soutirer autant de réactions et

d'informations en une si courte période d'animation. J'avais déjà utilisé cette approche lors de cours de démarrage de recherche à la maîtrise en communication.

Ici, ce qui fait la différence n'est pas tant l'approche pédagogique que la détermination et l'intelligence du groupe. Vous aurez compris qu'ici, l'objectif n'est pas de livrer un savoir théorique et de susciter la discussion, mais bien d'éclairer le débat en permettant aux participants de s'approprier l'objet même de la rencontre. Mon objectif en présentant les définitions d'un projet structurant et ensuite du mot économie puis de son lien avec l'économie sociale était d'en arriver à une définition commune des termes et leur mise en contexte dans un milieu qui est le leur. J'ajoute aussi que j'ai toujours trouvé mes collègues atikamekw sérieux dans leurs démarches et leurs discussions. L'exemple de cette courte animation en fait preuve encore une fois.

Le potentiel interprétatif de cette discussion ne dépend pas, encore une fois, de l'animateur, mais bien de l'intelligence dont fait preuve le groupe. Il faut admettre que la connaissance du milieu et la compréhension des problèmes et des enjeux en question leur appartiennent en propre. Cependant l'animateur ne peut pas faire autrement que de réfléchir en parallèle sur les questions soulignées et le parcours des discussions.

Cette confrontation en temps réel des idées et des perceptions peut aussi réserver des surprises quant au cours des échanges. C'est ainsi que la question posée sur le programme des petits déjeuners a orienté les échanges vers deux questions de fond. Celle de la déresponsabilisation des parents et de l'état de dépendance maintenue par les programmes de sécurité du revenu. Ce principe de déresponsabilisation est un changement de perspective sérieux. Nous connaissons dans plusieurs grandes villes des initiatives similaires menées par des organismes comme le Club des petits déjeuners ou encore dans les écoles ciblées du Grand Montréal qui ont un programme alimentaire pour les clientèles les plus démunies. Entraide, charité chrétienne pour les plus vieux, blanchissage de conscience pour les plus critiques. Ici, c'est la fierté de

membres d'une communauté qui s'exprime par cette volonté de remonter à la source du problème. Bien sûr, ça ne va pas jusqu'à l'abolition de l'aide sociale, mais d'une perspective d'observation et d'analyse d'un problème sous le paradigme de la dépendance.

On en parle beaucoup de la dépendance à Wemotaci, dépendance économique, dépendance politique, dépendance psychologique, dépendance à l'alcool et à la drogue. Ici, le mot prend son sens dans un système économique et politique qui face au non-développement et au droit à la création de la richesse et son partage maintient une population dans une précarité économique qui a des impacts sur l'ensemble de membres de la société de Wemotaci.

L'idée de documenter la discussion à partir d'exemples concrets de projets ou d'organisation n'était pas prévue dès le départ. J'ai profité d'une opportunité qui m'était offerte en demandant de l'aide à une jeune participante venue à la réunion avec son iPad. Ce qui nous a permis de faire des liens avec l'économie familiale et l'ACEF, puis avec le Regroupement des cuisines collectives. Ma proposition visait à prendre connaissance de projets existants et de voir si le groupe ne pouvait pas s'en inspirer pour arriver à proposer lui-même des projets à soumettre au programme qui faisait l'objet de la réunion. Il n'est pas dans les habitudes des Atikamekw d'aller voir ailleurs ou en dehors des structures autochtones de financement ou d'appui au développement et à l'administration des services. Ici, nous avons poursuivi la discussion sur la base des similitudes sociales et économiques en demeurant centrés sur la thématique de la pauvreté et l'exclusion. Comment les gens qui vivent cette exclusion s'organisent-ils? Comment agissent les organismes? Quelles sont leurs missions? Qui sont-ils? Ou plutôt qui sont-elles? Le très grand nombre de femmes engagées dans le réseau des cuisines collectives semble avoir ouvert quelques portes. La découverte d'une telle organisation à cent kilomètres de la réserve où habitent beaucoup de familles atikamekw rapprochait le groupe du possible. Enfin l'exemple de

la cuisine collective d'Hochelaga-Maisonneuve venait ajouter une touche de concret en matière d'économie sociale et de formation à l'emploi. Ce seul exemple permettait d'amorcer la phase synthèse de la discussion avec un aplomb remarquable. Le déroulement appartenait maintenant au groupe. J'observe aussi que mes collègues atikamekw sont pragmatiques. Quelques instants de discussion et c'est le déferlement d'une vague de propositions de valeur, d'activités et de partenaires aux projets. Je n'ai pas une belle écriture au tableau, mais tout le monde se comprend. Et puis il y a toujours l'iPad de la jeune participante pour en tirer la photo et la faire suivre au groupe, dont moi.

4.7 Le long chemin de la planification communautaire

Dans cette section, il sera question du temps et des prérogatives d'un conseil et d'une communauté qui ne correspondent pas toujours à celles du chercheur-intervenant. Les nombreuses missions de formation et de discussion auront été marquées par des soubresauts dans le temps, des changements de programme, des silences parfois longs. La constance de mes missions de mentorat à la radio m'aura permis de maintenir les liens avec les membres du conseil et la communauté, m'offrant d'autres occasions d'intervenir à plus petite échelle avec des groupes. Le projet de planification communautaire devra suivre le cours des événements, des tensions politiques et communautaires avant d'avoir lieu.

Ma participation à la première journée d'information sur l'état des négociations, en février 2013, me révélera un élément important quant à la modalité de la prise de parole propre aux Atikamekw. C'est la parole délibérante, que je définirai plus bas. J'ai poursuivi mes missions de formation à la radio, ce qui m'a permis de participer à titre d'observateur aux diverses assemblées générales du conseil de Wemotaci, aux assemblées du Conseil de la Nation ainsi qu'aux assemblées spéciales portant sur les enjeux de la négociation territoriale en cours. Pendant ce temps, les membres du conseil

ont eu le temps de peaufiner un plan de communication qu'ils entendent partager avec les deux autres communautés dans un cadre stratégique élargi.

Comme les choses prennent le temps qu'il faut, elles seront d'abord rediscutées entre eux pour se retrouver à l'ordre du jour de l'assemblée générale de la Nation qui se tiendra au mois d'août 2012. Le printemps de la même année, on annonce l'obligation de fermer l'école primaire pour cause de moisissures. Le conseil, les responsables des infrastructures et le personnel scolaire sont en mode relocalisation. Il faudra plus d'une année avant d'amasser les fonds nécessaires et faire l'annonce de la reconstruction. Entre-temps, un deuxième round de distribution des droits d'exploitation forestière se termine de la même façon qu'en 2011. On a oublié les Atikamekw, malgré les informations positives transmises dans le cadre des négociations sectorielles. Le gouvernement Charest annonce des élections pour le 4 septembre 2012. Les négociations sont suspendues comme à tout renouvellement de gouvernement. Elles ne reprendront que tard en automne.

À la rentrée d'automne 2012, je présente un bilan à mon directeur à partir de mes notes d'animation et de mes enregistrements. La question de la difficile mobilisation communautaire observée en cours d'animation me tracasse. Dans la semaine qui suit, celui-ci me fait parvenir un message intitulé « EURÊKA! » Il est accompagné d'un texte trouvé sur Internet intitulé le *Guide de planification communautaire globale pour les Premières Nations de la Colombie-Britannique*, rédigé avec la collaboration du Centre for Innovation and Excellence in Learning, rattaché à Vancouver Island University²⁶. Effectuant mes propres recherches sur cette piste, je découvre qu'une adaptation a été faite par l'Institut du développement durable des Premières Nations

²⁶ <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1377629855838/137763239464>

du Québec et du Labrador²⁷. Il s'agit du *Guide de planification communautaire et territoriale*. Je transmets ces deux documents au chef ainsi qu'au conseiller au développement du territoire. Je n'ai pas eu de retour sur la question avant le printemps suivant, et la véritable discussion n'aura lieu qu'en mai 2013.

Entre-temps, le conseil applique sa stratégie de consultation de la population sur sa stratégie de négociation qui est relancée avec le gouvernement Marois. C'est en février 2013 que je suis invité à titre d'observateur à cette première rencontre avec la population. Nous expérimentons avec les jeunes de la radio la première retransmission sur les ondes de la radio locale, question de permettre aux aînés et aux familles de suivre les échanges. Le climat est tendu. Les décisions du gouvernement Charest passent encore de travers dans l'esprit des participants et de son conseil. L'orientation qui semble se dessiner par le gouvernement de Pauline Marois n'annonce rien de bon. Même si tout se passe en Atikamekw entremêlé de français, je comprends bien le ton et le fond des échanges. Je dois avouer que les conversations de fumeurs, à l'extérieur de l'école secondaire, m'aident à obtenir des éclaircissements. On m'explique que le gouvernement aimerait négocier à la pièce, mais lier comme un tout, toute action qui viendrait restreindre l'accès au territoire aux compagnies forestières ou à Hydro-Québec. C'est dire que l'action d'une seule famille pourrait remettre en question la totalité d'une possible entente. En d'autres mots me dit l'aîné Chilton, c'est du chantage! Il est donc convenu lors de cette assemblée de lier à la proposition atikamekw la tenue d'un référendum dans les trois communautés. Cette proposition devra être proposée lors de l'assemblée générale extraordinaire de la Nation qui se tiendra au printemps suivant. L'assemblée des aînés qui fait figure d'autorité en matière de protection des droits ancestraux appuie sans réserve cette proposition. Le conseil devra préparer une résolution en ce sens.

²⁷ http://iddpnqj.ca/pdf/guide_planif_comm_territ_fr.pdf

Cette situation nous informe sur le mode de fonctionnement politique de ce conseil où l'assemblée est toujours souveraine. Les participants les plus actifs sont les membres du conseil des aînés, les chefs de territoire, les chefs des familles qui ont encore à cœur d'occuper ce territoire quoi qu'il en soit.

À ma question sur le caractère solennel des témoignages, on m'explique que c'est le cycle de prise de parole propre aux Atikamekw. Monsieur Chilton m'explique que la seule certitude qu'ils ont c'est le passé, l'expérience des aînés et les expériences de négociations qui durent depuis le début des années 80. Le présent, c'est ce qu'ils vivent aujourd'hui, avec les conditions que l'on connaît, les jeunes qui ont besoin d'emplois et de formation, le déboisement massif du territoire qui ne leur permet pas de leur assurer un avenir, y compris l'impression de ne pas être respectés sur leur propre territoire. Quant au futur, nous dit monsieur Chilton, il est difficile à prévoir. La vie au jour le jour caractérise le mode d'appréhension de l'avenir. « Nous vivons le présent ». Ces éléments d'explication me révéleront un élément important quant à la modalité de la prise de parole propre aux Atikamekw. C'est la parole délibérante. Elle passe par le témoignage comme préambule à l'observation ou encore à la question. Le passé est l'espace des valeurs et des expériences en partage qui on fait ce que l'Atikamekw est ce qu'il est aujourd'hui. Ce cycle de la parole prend sa source dans la tradition orale, dans la langue Atikamekw Nehiromowin, toujours vivante.

À la reprise des discussions, voyant que je transcris la discussion que nous venons d'avoir à l'extérieur, le chasseur et artisan, monsieur Petiquay, vient s'asseoir à mes côtés. Il me traduit ce qu'un aîné a ajouté: « Le territoire est un tout, la Nation doit l'être aussi. Elle doit rester unie dans ces choix et parler d'une même voix ». Après avoir noté cette phrase dans mon cahier, j'ajoute que j'assiste à une belle leçon de démocratie, celle d'une assemblée délibérante marquée par une modalité propre au groupe c'est-à-dire que la parole passe d'abord par le passé avant d'arriver au présent.

Cela en dit long sur le respect que portent les participants à l'action des anciens et des aînés qui ont su sauvegarder leur identité et leur langue malgré les tentatives d'assimilation et la déduction constante du territoire, le limitant aux territoires de proximité des réserves. Quand l'aîné parle du territoire comme un tout, je me permets de l'interpréter comme base de la représentation même de l'Indien. Le territoire est le centre de la cosmogonie atikamekw où se fréquentent les croyances et l'esprit encore présent des anciens. Le territoire est l'ancrage de l'identité, de la culture et de la langue qui ont été sauvegardées. L'isolement de cette communauté y est certainement pour quelque chose, mais l'instinct de survie et l'attachement à ce territoire identitaire y sont pour beaucoup. C'est le Nitaskinan. À la sortie de cette belle journée, le chef et le chef adjoint viennent me remercier pour le travail effectué avec les jeunes et pour ma participation à cette première assemblée d'échange et d'information. Ils m'invitent à prendre un café tôt le lendemain matin avant de prendre la route pour Montréal.

Je sors mon cahier de notes pour amorcer la discussion qui ressemble plus à un bilan de cette rencontre. « Le territoire est un tout, la Nation doit l'être aussi. Elle doit rester unie dans ses choix et parler d'une même voix ». On me confirme que la traduction est assez fidèle. Le chef adjoint a aussi noté cette phrase dans son iPad. « On ne sait jamais ce qui se passe dans ce type d'assemblée. Ça passe par toutes les gammes d'émotion. Mais, la sagesse fait toujours consensus. Nous avons appris qu'il fallait refaire nos devoirs, on va les refaire ». Il me confirme qu'ils devront multiplier ces initiatives et qu'il y aura bien une proposition de référendum sur l'offre de cogestion du territoire qu'ils entendent proposer dans le courant de l'été. La question de la planification communautaire est aussi sur la table. Si les négociations ne débloquent pas d'ici l'été, ils devront trouver une façon de revenir à une stratégie locale. Il est proposé d'en reparler au printemps, pour des raisons de stratégie et d'emploi du temps. L'administration est en pleine restructuration suite nouvelles politiques administratives imposées par les gouvernements d'Ottawa et de Québec.

Le plan d'action et de gestion est prolongé. Des cibles de réduction budgétaires sont imposées. Les employés de l'administration et des secteurs viennent de voir leurs semaines de travail réduites à quatre jours. Des réductions de programmes de la sécurité du revenu sont aussi à prévoir. Bref, nous terminons ces échanges sur la difficile gouvernance. On convient que gouverner avec si peu de pouvoir coince un conseil de bande entre l'arbre et l'écorce, entre les règles imposées par les gouvernements et la population qui en fera les frais. Et le conseil? Le chef Boivin de répondre : « le conseil aussi! ». J'annonce que j'ai retardé mon retour de quelques heures, à la demande de la directrice du développement social et de la main-d'œuvre. Mes deux acolytes partent à rire. « On le sait, Guy! »

Mai 2013, c'est le mois du deuxième printemps chez les Atikamekw que l'on nomme Wapikoni. On désigne ce mois comme étant celui des fleurs printanières ou des petites fleurs. C'est un mois précieux pour la floraison des bleuets. Un gel tardif ou encore un incendie, comme celui de 2010, peuvent être catastrophiques pour les cueilleurs. Notre rencontre est prévue le jeudi 9 mai, à Wemotaci. Je décide de prendre la route le 8 mai. Je suis accompagné par un collègue africain, Maazou Elhadji Issa, qui s'intéresse aux initiatives de développement d'entreprises locales en milieu rural au Niger. Apprenant en route que les conseillers et le personnel administratif sont réunis à Odanak, dans le cadre d'une journée de travail sur la réingénierie de l'administration et des services, je décide d'aller saluer cette belle équipe et lui présenter mon collègue. L'atelier est animé par deux animateurs d'une firme-conseil spécialisée en ressources humaines et en changement organisationnel.

Nous arrivons pour l'heure du lunch. Nos hôtes décident de nous garder à dîner. À ma grande surprise, et non sans un air de pince-sans-rire propre aux Atikamekw, on me désigne comme le conférencier invité du midi. Le sujet de la présentation est : la planification communautaire globale. La conférence improvisée était pour moi l'occasion de faire la synthèse de ce qui devait être discuté le lendemain matin. Dressant les grandes

lignes du processus, qui dure une journée, j'insiste sur la finalité de celui-ci est d'amener la communauté et son conseil vers la constitution d'un plan de développement durable qui répond aux besoins et aux aspirations de la communauté en utilisant efficacement toutes les ressources, la communauté étant la principale richesse. On doit sortir de cet exercice avec une vision. La vision signifie que la communauté regarde vers l'avenir tout en tenant compte de qui elle est et de ce qu'elle veut devenir. Cette vision doit tenir compte de ses valeurs, de ses aspirations, des ressources et de sa capacité d'engagement en tant que communauté. « Bref, ça repose sur l'engagement de la communauté à se donner des buts à travers une vision qui origine de votre passé, garant de votre culture et de vos valeurs Atikamekw, de votre présent, donc, ce que vous êtes aujourd'hui, et enfin de votre futur, là où l'on se voit dans dix ans, tous ensemble ».

À table, je suis assis à côté d'un animateur expérimenté, propriétaire de sa petite agence de consultation. Ayant déjà animé avec de larges groupes, il me pose tout de suite la question sur la méthode d'animation. Celui-ci me suggère de jeter un coup d'œil sur le type d'atelier « Futur Search »²⁸. Cette méthode exige deux jours plutôt qu'une seule journée. Le chiffre idéal pour animer avec cette méthode est de quatre personnes. Nous échangeons nos cartes professionnelles.

Le lendemain, la réunion a lieu dans les bureaux du conseil. Le chef et quatre conseillers sont présents. Nous discutons de la planification, des postes d'animation qu'il faudra pourvoir avec des membres désignés par le conseil, de leur accompagnement et de la date de l'événement. Si tout va bien, ça se passera à l'automne. Sinon, il est prévu de reporter l'exercice en début d'hiver. L'été avec l'assemblée générale de la Nation et les tournées d'information sur les négociations qui mèneront à un référendum probablement à l'automne serait moins indiqué. Il est prévu

²⁸ <https://www.futuresearch.net/>

d'attendre les résultats avant d'organiser ces États généraux sur le futur. La question étant de quel futur allions-nous parler? L'inquiétude est palpable quant au déroulement des négociations. Le gouvernement du Québec reste sur ses positions d'autant qu'il n'est pas encore question d'un traité de Nation à Nation, mais bien d'une entente administrative qui comprend plus de restrictions que d'avantages pour la Nation atikamekw. Les prochaines semaines seront cruciales.

Je reviens à Montréal avec plus d'incertitudes. Je dois déposer mon projet de thèse dans moins d'un mois. Celui-ci repose sur cette proposition d'animation comme modèle d'intervention sociale. Au mois de retard s'ajoute un délai pressé d'organisation, de formation d'une équipe d'animation tout en sachant que je prends le risque que l'événement n'ait pas lieu. Me reviennent en mémoire les rendez-vous manqués, les ateliers à la radio qui ne se déroulaient pas toujours comme prévu, les longs silences dans nos communications écrites et le temps qui défile toujours si vite. Je n'ai cependant pas le choix. Je fonce. Mon projet de thèse est aussi transmis au conseil de Wemotaci. La réponse est réconfortante. C'est un go pour l'hiver. Mais le chef Boivin me demande d'organiser un suivi quant à l'interprétation des données qui ressortiront de l'exercice. « Trouve une méthode pour ça aussi ». Il me propose d'organiser un atelier avec les responsables des services ainsi qu'avec les conseillers de secteurs. Il propose une journée de travail dans les semaines qui suivront, ce qu'il appelle maintenant : Le forum du futur de Wemotaci.

Comme prévu l'été a été chaud à Wemotaci. Le conseil de la Nation, suite à l'assemblée générale y va d'une proposition de cogestion du territoire. Une tournée d'informations expliquant le projet fait le tour des trois communautés d'Obedjiwan, Manouane et Wemotaci. Un référendum aura bel et bien lieu, mais au printemps suivant. Il est convenu entre les membres d'organiser plusieurs assemblées d'information et une tournée des trois communautés qui devront se prononcer sur la proposition finale du Conseil de la Nation.

4.7.1 La planification

Durant l'automne 2013, nous travaillons à la planification des deux journées de travail. Le groupe est constitué de trois conseillères, du directeur adjoint de l'école secondaire très impliqué dans la communauté et un comédien qui agit à titre d'agent de communication pour le conseil et animateur à ses heures à la radio. Trois jours de travail en octobre et trois rencontres en vidéoconférence. Nous tablons sur la méthode d'animation. L'approche « Futur search » semble le mieux convenir. Nous procédons à l'envers de ce qui est proposé dans le guide de planification. Le groupe retient qu'il sera plus facile de tirer des conclusions et de proposer des pistes de développement après les deux journées de travail. L'approche proposée par « Futur search » permet l'énoncé concret des valeurs et de la vision que l'on souhaite faire ressortir d'autant plus qu'elle permet dans sa deuxième journée de proposer des projets auxquels tous et toutes contribuent. Cela correspond aux objectifs du *Guide de planification communautaire*²⁹.

4.7.2 Origine de la méthode

Parlons d'abord généalogie théorique. On ne sera pas surpris d'apprendre qu'elle prend sa source dans diverses théories portant sur le groupe et l'organisation. Le nom de Kurt Lewin avec sa proposition de recherche-action (1948), ceux de l'anglais Eric Trist et de l'Australien Fred Emery (Weisbord et Janoff, 2000) qui contribuent dans les années 60 au principe de la création par le groupe et le dialogue créatif au sein d'entreprises dans la foulée des travaux du psychosociologue Solomon Asch et sa réflexion sur le dialogue effectif (Weisbord et Janoff, 2000). Plus tard, dans les années 70, ce sont les Américains Ronald Lippit et Eva Schindler-Rainman qui

²⁹ http://iddpnql.ca/pdf/guide_planif_comm_territ_fr.pdf

développeront cette stratégie d'animation pour groupe élargi. Schindler-Rainman, expérimentera cette approche qu'elle nommera « large scale community futures conferences », l'amenant à animer des communautés et des groupes pouvant aller parfois jusqu'à 300 personnes (Weisbord et Janoff, 2000). Le relais est pris par Marvin Weisbord et Sandra Janoff (2000) en créant le « Futur search network ».

Les auteurs nous rappellent que « Futur search » est avant tout une intervention structurelle (structural intervention), qu'elle ne consiste pas à changer les comportements des personnes, mais bien à permettre aux individus de changer les structures dans lesquelles ils interagissent. Les échanges et les vues partagées des uns avec les autres sur les situations globales autant que locales créent un climat propice à l'atteinte de l'unanimité et à la coopération. La philosophie de l'approche rejoint le principe de la planification communautaire, c'est-à-dire qu'elle repose sur le principe que les gens font du mieux qu'ils peuvent avec ce qu'ils ont. Le rôle de l'animation n'est pas de rendre les gens meilleurs que ce qu'ils sont ni de vouloir améliorer leur communication interpersonnelle. L'objectif est de permettre aux participants de découvrir les capacités de développement qu'ils ont bel et bien, mais qu'ils ignorent posséder. L'important est de rassembler les personnes intéressées, des membres actifs de la communauté, des employés, des responsables qu'ils soient chef ou conseillers, des directeurs ou encore des partenaires dans le même espace et dans une même unité de temps (hole system), pour prendre la mesure avec eux de ce qu'ils sont capables de faire. L'expérience démontre que les gens ne font que ce qu'ils sont prêts à faire, engagés à faire et aptes. Le rôle de l'équipe d'animation en est un de facilitation des échanges, de contrôle du temps et de l'énergie du groupe, du respect de l'horaire des échanges et des conversations en s'assurant que tous et toutes prennent la parole en groupe et en plénière.

Les caractéristiques de la méthode sont les suivantes. Elle considère l'organisation comme un système ouvert sur son environnement. Elle met à contribution l'ensemble

des composantes d'une organisation et dans le cas présent d'une communauté. Elle repose sur une dynamique de transparence des informations. Elle suscite la recherche de terrain d'entente et de points communs. Enfin, elle fait appel aux connaissances, aux habiletés et à l'expertise de tous les participants.

Ses conditions de succès sont : l'écoute, la libre expression des idées. Il faut tout noter et tout diffuser (transparence), rechercher ensemble les points de ralliement, recueillir les divergences. Il faut veiller à l'autogestion des équipes et enfin à la discipline dans la démarche et dans le temps.

4.7.3 La démarche

1. Le passé : là où nous étions
2. Le présent : là où nous sommes
3. Le futur : ce que nous voulons
4. l'action : comment nous y parviendrons

Le principe même de la méthode repose donc sur la mise en commun d'expériences et de points de vue sur trois références temporelles : le passé, le présent et le futur, tenant compte de la dimension globale, autant que locale, de l'expérience de chacun. Nous sommes en 2014, le passé réfère à trois tranches de 10 ans, débutant en 1984. Quant au futur projeté, il se situe donc en 2024.

4.7.4 L'organisation du groupe

Chaque participant se voit attribuer deux tables de discussion. L'une spécifique et l'autre que l'on dit mixte. Selon le nombre de participants, une table peut regrouper entre 8 et 10 personnes. Il y a tout de même une division stratégique dans la première

répartition des tables. Par exemple, il y a la table des partenaires, celle des services, celle des employés administratifs du conseil, celle des conseillers et du chef, celle des membres du conseil des aînés, la table des jeunes, celle de membres actifs de la communauté au nombre de trois. Ces tables spécifiques sont désignées par Weisbord et Jannof (2000) par le terme « steak Holder ».

Cette division aura son importance dans les phases portant sur le futur et l'action. Les participants devront changer de groupes au moins trois fois durant la journée. La plupart des discussions se déroulant aux tables mixtes.

Chaque table doit nommer son animateur dont le rôle principal est d'assurer à chaque personne un droit de parole et d'écoute à l'intérieur du temps disponible. Il ou elle doit maintenir le groupe concentré sur la cible de travail. Il ou elle doit gérer le temps et rappeler au groupe les échéances et le temps disponible. L'animateur ou un volontaire écrit les résultats des discussions sur une feuille géante en employant les mots employés par les participants. L'animateur demande aux participants de résumer brièvement leurs interventions. Enfin, on identifie l'activité et le numéro de la table sur chaque feuille pour ensuite aller les coller au mur à un endroit désigné.

Les journées se subdivisent en tâche et en activités. Chaque étape de discussion ou de réalisation de tâche est complétée par une plénière où chaque équipe doit présenter à l'ensemble les résultats de leur travail inscrit sur une feuille géante. Le rôle de présentation lors des plénières est distribué par groupe de deux tables tout au long des activités. Ceci dans le but de partager les expériences et les synthèses.

Les tâches et les consignes seront projetées sur l'écran central du gymnase.

Après une répétition avec les animateurs en janvier, nous sommes tous nerveux. Nous mettons au point l'horaire des activités et préparons les diapos PowerPoint. Il est

convenu qu'Yvon Dubé assumera le rôle de l'animation principale, qui consiste en la description des consignes et des tâches en plus d'être le gardien du temps. J'agirai comme animateur des plénières et des activités de synthèse. Maybelline Chilton nous assistera dans l'affichage de la mémoire et la diffusion des consignes sur l'écran central. Quant à Pascal Sasseville Coocoochi, il sera chargé de mettre en mémoire par écrit et en photographie numérique l'évolution des discussions qui viendront tapisser les murs du gymnase. Il aura un rôle plus important lors des ateliers synthèses qui suivront l'activité.

Le forum du futur aura finalement lieu les 24 et 25 février 2014.

Animation 3. Le Forum du futur : choisir notre avenir ensemble

Wemotaci, 24 et 25 février 2014. La journée débute à 8 h. Nous accueillons près de 80 participants qui sont répartis en huit groupes de travail (tables). Après le discours d'accueil du chef Boivin, l'équipe d'animation est présentée aux participants. Son implication est immédiatement remerciée par des applaudissements. Notre animateur rappelle le déroulement des activités et les consignes. Le plan global des deux jours est projeté sur l'écran central sous forme d'horaire synthèse. Nous avons jusqu'à 9 h pour faire connaissance autour d'un café accompagné de brioches. L'atmosphère est conviviale. On sent une belle nervosité dans l'air. Conformément à la méthode proposée par Weisbord et Jannof (2000), chaque participant se voit attribuer deux tables de travail, l'une spécifique et l'autre mixte. Une table spécifique est constituée de membres regroupés selon leurs activités ou leurs intérêts. Il y a donc une table pour les employés de la santé, une du centre administratif, une des conseillers et directeurs, une des services mixtes regroupant des membres du service de la prévention, du développement des infrastructures et du développement économique, une table constituée de membres des conseils traditionnels, chef de territoire ou de clan et conseil des aînés, une table de la maison des jeunes accompagnés par des intervenants

psychosociaux, une table du personnel scolaire, une des membres actifs de la communauté dans le secteur des loisirs, de l'art et de l'organisation communautaire et enfin une table des partenaires. Tous ont la caractéristique d'agir d'une façon ou d'une autre sur l'avenir de la communauté. Ils sont, de par leurs actions et leur engagement ce que Weisbord appelle les « stakeholders ». La meilleure traduction de ce terme, à mon avis serait partie prenante d'un système que l'on appelle la communauté de Wemotaci.

9 h. L'animateur rappelle les rôles des participants et des animateurs.

Les participants :

- Apportent l'information
- Font l'analyse
- Recherchent les points communs
- Gèrent leurs groupes
- Développent les scénarios futurs

Les animateurs :

- Déterminent les tâches et le temps
- Dégagent les thèmes majeurs
- Facilitent l'émergence des points de ralliement
- Mènent les discussions en plénière

9 h 15. Première tâche, le titre de l'activité : Cibler notre passé. Activité en groupes mixtes. Le but est d'établir le contexte de la session à l'aide d'un tableau comprenant notre conception du monde, nos valeurs, notre histoire et nos espoirs face à l'avenir et cela, divisé dans le temps. De 1984 à 1994, de 1994 à 2004 et enfin de 2004 à 2014

Les participants sont invités à présenter leurs témoignages selon trois perspectives :

- Votre histoire personnelle; que s'est-il passé? Vos réalisations? En quoi c'est important?

- La conjoncture globale (la région, le Québec et le monde).
- La communauté et le conseil des Atikamekw de Wemotaci.

Cette activité donnera lieu à un tableau global qui prendra forme au cours de l'activité plénière qui suivra. La grande qualité de cette approche est de permettre l'expression des visions personnelles qui sont immédiatement mises en valeur par le partage d'une libre expression.

Résumé des sections du tableau. La partie gauche du large tableau représente la conjoncture personnelle divisée en trois périodes historiques. On y retrouve les mots et les événements marquants. Le centre du tableau nous révèle la situation globale, la région, le Québec et le monde. La partie droite se rapporte à Wemotaci.

MOI – LE MONDE – WEMOTACI

Tableau 4.1.

1984-1994

Personnelle	Globale	Wemotaci
Naissance	Rapatriement de la constitution	Fax
Premier emploi	Modifications sociales et politiques	Ajout de l'article 35
Formation scolaire à l'extérieur	Le Canadien gagne la coupe Stanley	Ajout d'infrastructures
L'obtention d'un premier diplôme	Femmes au travail	Constitution du Conseil de la Nation
Relance de la radio	Catastrophes naturelles et environnement	Construction de l'École Nikanik
L'apprentissage de l'importance du territoire pour les autochtones	Séparation du Conseil Atikamekw-Montagnais	Prise en charge des services
	Pensionnat fermé	1 ^{er} Pow Wow
	Loi C-31	Création de la garderie
	Voyage du Pape à Ste-Anne	Recherche d'identité
	Crise d'Oka	Histoire de la Nation
	Tchernobyl	Entrepreneuriat
	Guerre du Golf	
	Route 25	

Tableau 4.2.
1994 à 2004

Personnelle	Globale	Wemotaci
Naissances		
Études	Attentat de 2001	Téléphone
Choix professionnel	Protocole d'entente	Construction du pont
Embauché à la fin de mes études	politique atikamekw	Retour du Pow Wow
Retour à Wemotaci	Référendum, consultation sur les projets de barrage de la Chute-Allard et du Rapide-des-Cœurs	Feu de forêt, 1997
Le territoire		Vague de suicides
Les suicides et les décès		Transfert de la gestion du service de santé
Première habitation moderne	Manque de connaissance en santé	Enseignement de l'histoire atikamekw
Organisation du tournoi amérindien	Crise du verglas	Aréna de Wemotaci
Soutien communautaire	Internet	Maison des jeunes
	Débat public sur l'énergie	Amélioration des services sociaux
	Internationalisation de l'identité atikamekw	Asphalte

Tableau 4.3.

2004-2014

Personnelle	Globale	Wemotaci
Naissance	Barrage hydroélectrique	Feu de forêt, 2010
Implication sociale et politique	Invasion technologique	Arrivée du Wi-Fi
Mode de vie sain	Fusions municipales	Contestation électorale
Retour aux valeurs culturelles	Attentats	Nouvelle épicerie
Élection au conseil	Spectacle sur les plaines	Drogue de synthèse
Maladie de la vue	Négociations avec	Construction de la Chute-
Immigration	Québec	Allard et du Rapide-des-
Accomplissement personnel et professionnel	Corruption	Cœurs
Période difficile	Fukushima	Raccordement à Hydro-
Crise politique à Wemotaci	Fermeture de Gentilly 2	Québec
Implication dans la communauté	Réseaux sociaux	Plan de redressement
	Mondialisation	budgétaire
	Ouverture sur le monde	Arrivée du DG
		Évacuation et démolition de l'école primaire
		Autodétermination

Le titre de cette plénière est : *cibler notre passé*. Objectif : Amener la discussion à une synthèse sur la base des conjonctures personnelles, globales et communautaires de Wemotaci, en y dégageant les convergences entre les trois conjonctures afin d'en dégager un portrait global du passé récent et du présent, en 2014.

La répartition du travail se fait comme suit. Les tables 1 et 2 devront nous parler de la trame « Histoire personnelle » en rapport avec la conjoncture globale et celle de Wemotaci. Quels sont les liens et les modèles qui s'en dégagent?

Les tables 2 et 4 nous racontent la « Conjoncture globale » à propos de l'histoire récente. On examine les deux autres (histoire personnelle et Wemotaci). Quels sont les liens, les correspondances qui s'en dégagent?

Les tables 5 et 6 racontent la trame Wemotaci à propos de son histoire récente. Les mêmes questions se posent avec les deux autres trames.

Les tables 7 et 8 nous racontent les trois trames combinées à propos de l'histoire récente.

Cette discussion qui prend la forme du « storytelling » nous révèle des éléments de convergence principalement sur les événements qui ont eu un effet direct sur la communauté. Son développement est bien sûr apparent, mais le climat social et politique semble prioritaire. Des liens sont soulignés entre ce climat et l'état de santé mentale de la population. Les négociations qui durent, la non-reconnaissance du territoire et de la Nation y sont aussi soulignées comme facteurs influents sur le développement et la qualité de vie des membres de la communauté. L'exercice avait la grande qualité de nous donner une image du chemin parcouru.



Figure 4.4. Le carrefour des forces.

4.8 Le carrefour des forces

Cette discussion était suivie d'un remue-méninges à titre d'atelier réveil. Le titre de l'activité : Cibler le présent : Le carrefour des forces. Cette activité se réalise en deux temps. En premier lieu, les participants disposent de deux minutes pour résumer un article, une nouvelle ou ses réflexions personnelles sur les événements, les idées, les tendances et les forces externes qui vont modeler l'avenir de la communauté. La technique utilisée est le remue-méninges. L'exercice dure 20 minutes. Les éléments retenus serviront à concevoir une carte conceptuelle géante nommée : le carrefour des forces. L'idée ici est de cibler les forces internes et externes qui modèlent leurs vies et leurs organisations. Tous les participants sont invités à y écrire leurs mots ou leurs idées. Dans un deuxième temps, à l'aide de crayons de couleur, ils sont invités à aller rayer ou souligner les éléments qu'ils jugent les plus importants quant à leurs impacts positifs sur le futur de la communauté. Je reprends ici les éléments qui font consensus.

- Impacts des coupures dans les services de santé
- Prioriser et améliorer la situation sociale des jeunes
- Reconnaître le succès des jeunes

- Unité communautaire
- Mobilisation communautaire
- Privilégier l'économie sociale au sein de la communauté
- Activités intergénérationnelles; transmission de la culture
- Entrepreneuriat atikamekw
- Sortir du programme d'action et de gestion (PAG)
- Maison des aînés
- La relève atikamekw
- Le plein emploi
- Affirmation, législations et constitution pour la Nation atikamekw
- Transfert de connaissance
- Priorisation de l'éducation pour les jeunes et les adultes
- La réussite scolaire
- Collaboration école-parent
- Revendications et affirmation sur la base de l'article 35 et la reconnaissance des droits ancestraux

24 février après-midi. Nos souhaits en regard des « FIERTÉS et des REGRETS ». Le but de cet atelier est d'évaluer les éléments de la vie courante actuelle (événements, réalisations, services, système, façons de faire dans votre relation avec la communauté et avec les autres groupes spécifiques). L'atelier se passe en groupes spécifiques. Le résultat des discussions doit être inscrit sur une feuille géante séparée en deux où on y retrouve les mots FIERTÉS et REGRETS. Les équipes doivent identifier leurs trois priorités tant pour la fierté que pour les regrets. Durée totale de l'activité avec plénière 35 minutes.

Tableau 4.4.

Identification de nos fiertés et de nos regrets

Fiertés	Regrets
La diplomation des enseignants atikamekw dans les secteurs primaire et professionnel	Le manque de logements
Le maintien de services de santé de qualité et la relation de confiance entre la communauté et le centre de santé	L'abandon scolaire
Les jeunes et les aînés	La consommation des jeunes
L'initiative en santé bucco-dentaire pour les enfants	Manque de fonds pour les cas humanitaires (ex. décès)
La nouvelle école primaire et les changements positifs à l'école secondaire Nikanik	Manque de communication dans tous les secteurs
La réussite des élèves	Répondre par la négative à un client ou un patient
Les services	Victimes des dépendances
Enseigner	Gel salarial de longue durée
Identité Nehirowisiwin	Manque de communication : droit de parole aux jeunes
Dossier-école primaire	Pas assez de transmission de connaissances : médecine traditionnelle et art traditionnel.
Langue atikamekw parlée à l'école	Utilisation négative des réseaux sociaux
Fierté atikamekw	Désinformation partisane
Équipe de gestion	Gestion perpétuelle du changement
Implication du personnel	Manque de mobilisation intersectorielle à long terme
Détermination du Conseil	Impact sur les services et la population
La chance d'aider et servir la population	des réductions budgétaires

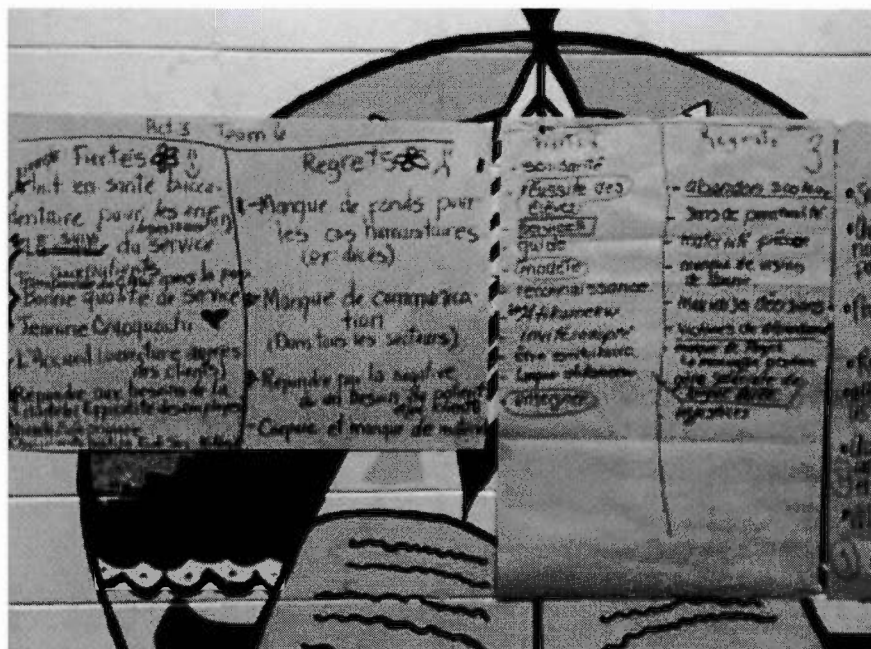


Figure 4.5. Fiertés et regrets

Maintenir-intensifier-abandonner

La deuxième consigne vise à reprendre l'exercice, mais cette fois-ci avec des verbes d'action. La question étant : que veut-on maintenir, intensifier et abandonner? Il n'y a aucune contrainte sur le contenu. On peut parler de valeur, de situations, de constats qui dévoileront de façon plus concrète la cohésion du groupe. L'activité se déroule aux tables spécifiques.

Tableau 4.5.
Tableau synthèse de l'atelier

Maintenir	Intensifier	Abandonner
Bonne pratique de gestion	Éducation	Silence
Engagement social	Valorisation de la scolarisation	Tentative d'assimilation
Volonté de s'en sortir	Formation de la main-d'œuvre	Négligence des aînés et des jeunes
Dossier de l'école primaire	Collaboration interservices	La tutelle du PAG
L'accueil	Volonté de s'en sortir	Loi sur les Indiens
La fierté	Affirmation identitaire	La victimisation
La stabilité	Affirmation	La dépendance : drogues, alcool et jeux
Le respect des croyances et de la tradition	Habitation	La dépendance politique et économique
Les partenariats	L'identité	La désinformation
	La langue	Être trop conciliant
	La culture traditionnelle	Le gel des salaires
	La communication et l'information	Le manque de logements
	Les communications	L'utilisation négative des réseaux sociaux
	Le respect	
	La réussite scolaire	
	La diplomation des enseignants atikamekw	
	La solidarité	
	L'argent	
	Des emplois	
	Les partenariats en éducation, services et développement économique	

Le futur : inventer la communauté et le conseil des Atikamekw de Wemotaci

Le dernier atelier permet aux participants de se délier les jambes et la langue. Il a pour titre : Rêver l'avenir. Cet atelier se passe en groupes mixtes. Il se veut ludique. C'est le moment de rêver. Les équipes ont le choix entre la réalisation d'un encart qui serait publié dans le journal *La Presse*, une exposition lors d'un congrès international ou un reportage télé. Nous sommes le 26 février 2024. Vous allumez la télévision, prenez votre journal, qu'est-ce que vous voyez, entendez et ressentez? Chaque équipe doit préparer une présentation de 15 minutes prévue pour le lendemain matin. La consigne est la suivante : Visualisez ce que vous faites en 2024 et comment vous le faites. Indiquez vos réalisations depuis 2014, les obstacles que vous avez rencontré et comment vous les avez surmontés. Les productions ou reportages doivent porter sur des projets qui se sont réalisés et qui ont donné des résultats quantifiables. Il n'est pas question d'argent.

Critères de proposition d'un projet :

- 1) Techniquement réalisable : cela peut se faire, les moyens existent.
- 2) Désirables : vous croyez et souhaitez que cela arrive.
- 3) Motivant : cela vous incite à travailler à sa concrétisation.

Un scénario doit inclure :

- La mission et les orientations;
- Les diverses clientèles desservies;
- Les relations avec le milieu;
- Les stratégies et les styles d'organisation et de gestion;
- Les caractéristiques remarquables;
- La réputation que vous souhaitez;
- Les moyens de communication;

L'atmosphère est à la fête et aux rires. C'est ainsi chez les Atikamekw, l'humour règne quand on a le sentiment d'avoir passé une bonne journée qui a débuté tôt et se termine à 17 h, comme prévu.

Matin du 25 février. Retour sur la journée du 24 autour d'un café et d'une brioche. L'atmosphère est positive. Tout le monde y est sans exception. Certains se sont réunis la veille, pour élaborer leur scénario d'autres se sont appelé ou écrit pour se soumettre des idées. Nous précisons les modalités de présentation. Nous formons une équipe d'observateurs. Ils et elles devront observer les points suivants :

- La mission et les orientations
- Les diverses clientèles desservies
- Les relations avec le milieu
- Les stratégies et le style d'organisation et de gestion
- L'organisation interne, les budgets et les services
- Les caractéristiques remarquables
- La réputation souhaitée

Enfin, le rôle des observateurs sera de produire deux tableaux, l'un portant sur les points communs et l'autre sur les points de divers. Ils devront nous expliquer brièvement ce qu'ils en comprennent.

C'est parti, la création est à l'œuvre. Des discussions, des rires, du bricolage d'affiche, de la réorganisation de système. Place aux présentations!

La première équipe présente un bulletin de nouvelles un peu humoristique qui ne propose que de bonnes nouvelles.

« Vous écoutez Wemotaci-Média! Votre animateur Pierre Bruneau.

- La communauté de Wemotaci a été nommée communauté de l'année par les 45 communautés autochtones du Québec réunies dans le cadre de l'assemblée annuelle du Fonds de développement des initiatives économiques et communautaires autochtones le FDIÉCA. Cette remise de prix s'est tenue à l'hôtel-musée de Wendake réunissant pour l'occasion plus de 200 membres.
- Fin de la phase un du programme 200 maisons rendues possible grâce à la collaboration du programme d'accès à la propriété, du fonds de développement atikamekw et de la caisse des employés de Wemotaci. Ce projet aura permis la formation professionnelle de plus d'une centaine de jeunes travailleurs au Centre de formation professionnelle de l'école Nikanik.
- C'était hier l'inauguration de la phase deux de l'usine de Biomasse Wemotaci, en présence de dignitaires dont le ministre autochtone Maxime Volant. La nouvelle usine du chef de file de la production de granules de bois compte créer 50 nouveaux emplois.
- L'atelier d'art traditionnel lance sa nouvelle saison de formation au centre communautaire. Cours d'art, de traitement des peaux, de fabrication de mocassins et de raquettes... Il faut faire vite, les places sont limitées!
- Nouvelles judiciaires maintenant. Nous rejoignons Claude Poirier pour la chronique judiciaire! Claude, il semble que nous ayons retrouvé un individu recherché depuis longtemps? En effet Pierre, l'individu qui a été vu à quelques reprises à Obedjiwan et à Manawan a été arrêté sur le territoire de Wemotaci. Il sera accusé d'itinérance et de chasse illégale. L'individu d'une cinquantaine d'années répond au nom d'Atikamekw. Il est gardé en résidence surveillée en attendant de passer devant le tribunal communautaire. Son enquête préliminaire est prévue pour mars prochain. C'était Claude Poirier 10-4.

- Un autre bulletin de nouvelles sur Wemotaci news. Le tourisme est à l'honneur cette année dans notre région! C'est ce qu'a annoncé le conseil touristique de Wemotaci. L'hôtel a connu son meilleur taux d'occupation et la réfection de l'aéroport de même que la nouvelle gare de Wemotaci, y est pour quelque chose. On peut dire aussi que le nouveau guide touristique est tombé dans l'œil des opérateurs étrangers. Tourisme d'aventure, écotourisme, santé et art traditionnel sont les ingrédients du succès touristique de Wemotaci.
- Wemotaci a son médecin permanent! L'équipe du centre de santé en a fait l'annonce hier à l'hôpital de Wemotaci, construit il y a deux ans. Destiné aux soins de première ligne, l'hôpital est équipé des toutes dernières technologies de télémédecine et compte six chambres. Jusqu'à maintenant, l'hôpital de Wemotaci était géré par la coopérative de santé et accueillait ceux qu'on appelait les médecins volants.
- Une nouvelle ressource pour les enfants de 5 à 12 ans a vu le jour le mois dernier. La ressource offre les services d'une orthophoniste, d'une psychologue et d'un intervenant en éducation spécialisée, tous Atikamekw.
- Les sports. Premier match du CH à l'aréna de Wemotaci. Le Canadien viendra y disputer un match interéquipes dès l'automne 2026. C'est ce qu'a annoncé le directeur du programme sport-études de l'école Nikanik. L'organisation de l'événement a été rendue possible grâce à la participation de l'ex-joueur du Canadien, Joé Juneau, qui célébrera les 20 ans du projet Hockey-Études initié avec la Commission scolaire Kativik. Parions que la communauté prendra pour l'équipe rouge ».

Les six autres présentations sont des affiches qui représentent bien les attentes et proposent même une nouvelle approche quant au système global de la communauté

centré sur l'individu et son bien-être. Certains y sont allés d'énoncés sur la nature du changement avec des résultats attendus dans plus d'un secteur.

L'équipe numéro 5 nous propose aussi un système conceptuel centré sur l'individu qui est au cœur de sa communauté sous deux axes, l'économie et la santé. L'aînée qui présente est accompagnée par un jeune de 15 ans. Le système proposé se retrouve dans la partie inférieure du graphique ci-dessous.

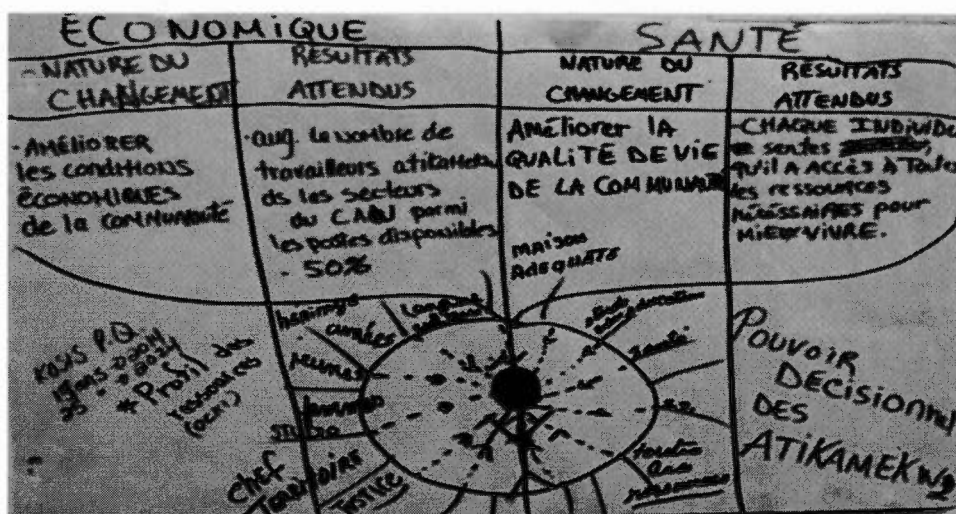


Figure 4.6. Nature du changement.

En résumé de cette présentation effectuée par une dame âgée, une aînée de la communauté, le centre du projet de changement doit passer par l'amélioration des conditions économiques de la communauté. En sous-points, elle insiste sur l'identification des ressources existantes et nécessaires à l'atteinte des résultats attendus. Elle propose qu'au moins 50% des postes disponibles et futurs soient pourvus par des membres de la communauté, et ce dans tous les secteurs. Cet objectif trace les grandes lignes de formation qu'il faut se donner pour y arriver. Le deuxième secteur présenté a pour titre : Améliorer la qualité de vie de la communauté. La santé est vue, ici comme un ensemble de facteurs d'équilibre, santé physique, santé

mentale, santé spirituelle. Pour ce faire, « il faut que chaque individu sente qu'il a accès à toutes les ressources nécessaires pour mieux vivre ».

Enfin, cela repose sur un pouvoir décisionnel des Atikamekw inscrit en gros et en vert. Par là, elle entend l'autonomie gouvernementale. Le cercle inférieur se veut une projection systémique qu'elle nomme le cercle de la vie communautaire. L'individu est au centre du cercle, il symbolise le mieux-être. Ce mieux-être nécessite la participation de tous et de toutes, les jeunes, les femmes et les hommes, les aînés à qui l'on demande une participation active dans la transmission des connaissances, de la culture et de la langue atikamekw. L'environnement passe par des maisons adéquates. Ce mieux-être doit animer la mission des services en éducation et en santé. Ce système exige l'identification de toutes les ressources humaines et naturelles qui couvrent le territoire, sans quoi, il n'y a pas de développement possible. Ce système inclut une proposition de justice communautaire et réparatrice, comme cela existe chez les Inuits et d'autres Nations du Nord-Ouest du Canada.

Enfin, l'équipe propose un rôle accru de la structure traditionnelle de gouvernance, dont la participation des chefs de territoire. Le jeune Kasis a ajouté au cercle l'aménagement d'un studio conjoint avec celui de la radio dont le transfert est prévu depuis deux ans. Kasis écrit du rap. Il a été introduit à l'enregistrement par l'équipe du Wapikoni mobile.

La table 6 nous présente un système circulaire centré sur le NIN (nous). L'équipe nous propose une Assemblée générale des Atikamekw de Wemotaci.

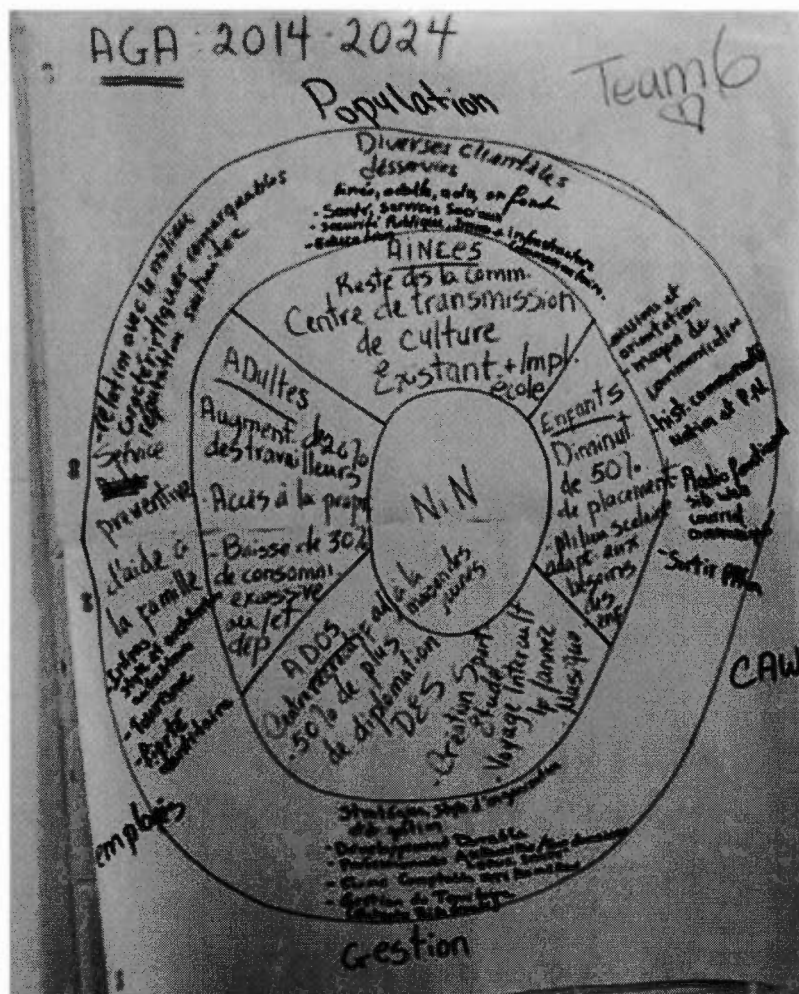


Figure 4.7. Nous.

Encore une fois, nous avons une proposition circulaire, propre au modèle traditionnel de la roue de médecine. Ce cercle externe divisé en quatre grands systèmes acteurs comprend la population, le conseil (Conseil Atikamekw de Wemotaci, CAW), l'équipe de gestion et les employés. Ce cercle extérieur nous propose la nature des changements souhaités. En relation avec le milieu, on souhaite une meilleure relation avec la communauté, c'est-à-dire que les moyens doivent tenir compte des diverses clientèles desservies : les aînés, les enfants, les adolescents et les adultes. Les services doivent ajouter les familles au cœur de leurs stratégies. On explique que c'est en

famille que l'on vit la pauvreté, le manque de formation ou de scolarisation. La surpopulation des logements se vit aussi en famille et de façon intergénérationnelle, par la force de la croissance démographique et du manque de travail. Le tourisme y est aussi vu comme moyen de diversifier l'économie. Ce nouveau champ de développement reposera sur des initiatives privées et communautaires et nécessitera un partenariat en formation professionnelle dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la gestion, de la comptabilité, de la restauration et de l'hôtellerie, et du tourisme. « L'aventure du tourisme est une voie de transmission de notre culture et de notre hospitalité ».

Le rôle du CAW. La nature du changement proposée au conseil passe par une meilleure communication avec les membres de la communauté. Le conseil doit expliquer davantage sa mission et ses orientations en matière de développement et de technologies de l'information : radio, site Internet, communiqués, courriel. Le présentateur nous rappelle qu'avant de penser à un grand projet de télécommunication, il faut d'abord utiliser adéquatement les outils dont le conseil dispose. Enfin, le conseil doit sortir du PAG ou tout au moins le compléter au cours de la prochaine année, dans le but de qualifier la communauté et son administration aux yeux des programmes de financement gouvernementaux qui serrent la vis par les temps qui courent.

Sur le plan des stratégies et du style d'organisation, la communauté doit s'orienter sur un développement durable, sur la formation professionnelle du personnel atikamekw dans tous les secteurs d'activités et de services. La gestion, la comptabilité et l'entrepreneuriat y sont ici soulignés. Il est proposé d'axer un développement entrepreneurial axé sur le territoire et ses ressources. Cela nous ramène à la nécessaire gestion du territoire qui est au cœur des négociations bilatérales avec les gouvernements du Canada et du Québec.

Du cercle de la nature des changements, nous passons aux quatre secteurs des résultats attendus divisés par groupe d'âge. Les aînés, tout comme le reste de la communauté, doivent être impliqués dans la création d'un projet de centre de transmission de la culture. On insiste sur l'implication des aînés à l'école, primaire et secondaire, dans la transmission de la culture, de la langue et de l'histoire des Atikamekw. Ils sont les gardiens des traditions et de la vie spirituelle de la Nation.

Ce qui nous amène aux adolescents. Les résultats attendus se résument à une cible d'augmentation de 50% du nombre de diplômés dans les secteurs généraux et professionnels. L'usage croissant de la langue atikamekw en enseignement réfère, dans cette présentation, à la participation des aînés ainsi qu'à une croissance du nombre d'enseignants atikamekw. La création d'un programme sport-études y est vue comme un autre moyen d'encourager les jeunes à compléter leur parcours scolaire.

À cela s'ajoutent les voyages culturels et les activités d'échanges entre les aînés et les jeunes basés sur le territoire.

Du côté adulte, l'emploi est au centre des changements attendus. Une augmentation raisonnable de 20% du nombre de travailleurs actifs avec de bons salaires signifierait une baisse significative du nombre de familles dépendante des programmes de sécurité du revenu (aide sociale). Enfin, une baisse importante de 30% de toutes les formes de dépendances qui agissent sur le climat familial et social de la communauté; drogues, alcool et jeux.

Chez les enfants, l'amélioration de l'emploi, la création de ressources d'aide aux familles auraient pour effet de réduire directement le nombre de placements d'enfants en familles d'accueil. La cible est de 50% de baisse du nombre de placements. On explique ici ce qu'il faut comprendre par ressources d'aide aux familles. Il faut aider, non seulement l'enfant en difficulté, mais aussi les adultes en crise.

Je vais résumer les trois dernières présentations qui font consensus avec les précédentes. Des ajouts importants sont apportés en éducation. Accroître la formation postsecondaire, en commençant aujourd'hui avec les enfants du primaire et en accompagnant les parents dans cette aventure. Proposer un programme de mentorat entre les employés de chacun des secteurs et les jeunes de niveau secondaire. La formation des maîtres atikamekw revient faire consensus. La plupart des propositions reposent sur les ressources du milieu. En termes de développement économique, une proposition porte sur la création d'une fonction publique atikamekw répartie et reconnue par les trois communautés. Le démarrage d'entreprises privées, autant que de coopérative de services ou d'économie sociale offre de bonnes perspectives d'emplois indépendants du CAW ou encore du gouvernement. L'une des équipes propose, par un programme d'accès à la propriété, une cible de 50 % d'achat de maisons. Encore une fois, l'autonomie financière des membres et l'allègement du fardeau immobilier du conseil sont visés. L'effet direct est aussi la création d'emplois dans le secteur de la construction, avec des employés formés au Centre de formation professionnelle de l'école secondaire Nikanik (ressource du milieu). Tout cela contribue de façon unanime au bien-être des membres de la communauté.

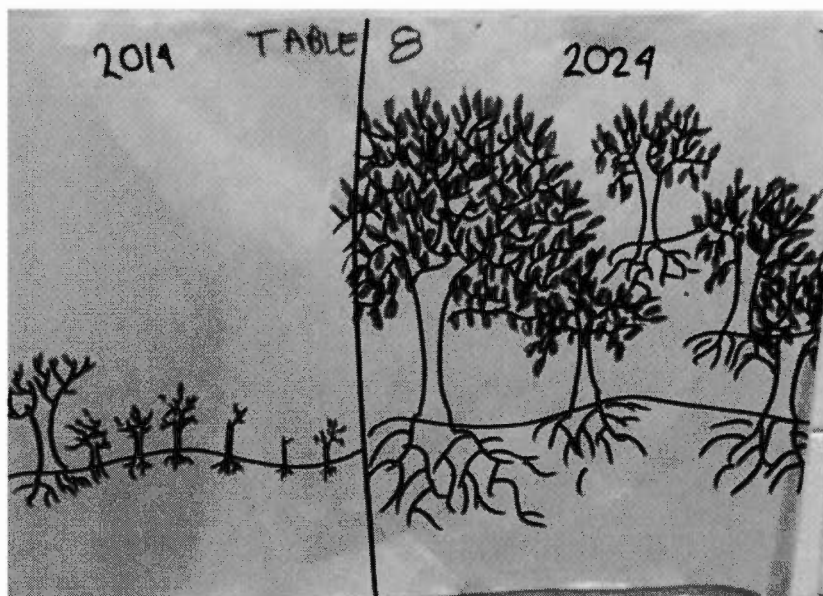


Figure 4.8. Conclusion de la table 8.

La première qualité de cet exercice aura été de permettre aux participants de s'approprier le projet de changement et de nous proposer des visions appuyées par des systèmes qui tiennent compte des contextes économique, social, éducatif, culturel et politique de la démarche. Le tout étant simplement désigné par le principe de nature des changements et des résultats attendus. Les cibles peuvent changer, mais c'est sans importance. Ce qui compte, c'est bien l'appropriation du processus et l'émergence d'une communauté de point de vue.

4.9 Points communs et points divers

Le tour est maintenant au groupe d'observateurs. Ils avaient pour mission de dégager des propositions les points communs et divers et de nous dresser le tableau qui suit. Ils devaient aussi nous dire ce qu'ils entendaient par leurs choix, du moins nous en expliquer ce qu'ils en comprenaient.

Tableau 4.6.

Synthèse des points communs et des points divers

Points communs	Points divers
Éducation : diplomation	Développement des connaissances
La main-d'œuvre qualifiée	Artisanat et coopérative de diffusion
Fierté	Héritage et transmission des aînés
Valorisation de la langue et de la culture	Aménagement communautaire
Autonomies : individus et autonomie gouvernementale	Technologies
Gouvernance atikamekw	Placement des enfants
Santé et services sociaux	Justice communautaire
Habitation	Patrimoine naturel
Développement économique	Assistance sociale
Le territoire	Tourisme
Entreprises privées et collectives	Famille
Emplois atikamekw durables	

Cette synthèse commentée allait nous donner une liste des priorités telles que définies par l'ensemble des participants qui, ne l'oublions pas, avant d'être des employés, des conseillers, des directeurs de secteurs ou même des chefs, sont avant tout des membres d'une communauté.

Points communs

L'ÉDUCATION

L'éducation figure au haut de la liste des priorités exprimées par l'ensemble des participants. Il a été dit qu'il fallait tout faire pour promouvoir la réussite et la persévérance scolaires, et ce tant dans le secteur général que professionnel.

LA MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE

Ce point rejoint directement la mission accordée à l'éducation. Elle rejoint la proposition d'aligner l'école et son programme de formation sur les besoins spécifiques de la population en matière d'emploi et de développement. Cela passe par la création de nouveaux programmes qui répondent aux besoins futurs des services, santé, service social et éducation, sans oublier les techniques de compatibilité et de gestion.

LA FIERTÉ

La fierté s'exprime par la langue et la culture atikamekw. L'identité atikamekw doit être au centre du projet éducatif et orienter les services en ce sens. Ça rejoint la priorité accordée par tous de favoriser la formation du personnel atikamekw dans tous les secteurs et de favoriser la création artistique et culturelle. La fierté c'est l'identité et l'identité c'est la fierté, nous explique un des observateurs.

AUTONOMIES

Le mot, ici, a un double sens. Tout d'abord on parle de l'autonomie des individus, des membres. L'exemple qui est donné est l'emploi. L'amélioration de l'emploi a son impact direct sur les programmes de sécurité du revenu en plus de favoriser une autonomie financière à l'endroit du conseil. L'autre signification exprimée est celle de l'autonomie territoriale. Elle désigne la pleine gestion des ressources qui se

trouvent sur le territoire affirmé et souverain. La clé du programme de développement futur de la communauté et de la Nation, c'est l'autonomie.

GOUVERNANCE ATIKAMEKW

Ici, on définit la gouvernance par sa qualité de gestion et la transparence de son conseil et des directions de service. Une bonne gouvernance repose sur une bonne communication entre les secteurs et entre le conseil et la population. La gouvernance passe enfin par le développement des compétences atikamekw dans l'ensemble des secteurs qui sont sous sa responsabilité.

SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

C'est probablement ce dont les participants sont les plus fiers. Il reste cependant deux points à améliorer. L'accroissement du nombre d'employés atikamekw, donc, appui au développement des compétences dans ces domaines et voir à une stratégie de prévention et d'appui aux familles. La directrice du service, elle-même diplômée, universitaire et atikamekw répond : « C'est noté! »

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Le développement économique passera par la formation d'une main-d'œuvre qualifiée autant dans les métiers que dans les secteurs administratifs, de la gestion que du démarrage d'entreprises qu'elles soient privées ou collectives. Il ne faut pas oublier la formation dans le domaine des sciences et technologies qui sont porteuses de besoins futurs en communication, télécommunication, en sciences de la santé et en biotechnologie. Dans l'immédiat, la transformation des bleuets et le projet de transformation de la biomasse sont soulignés.

HABITATION

Que ce soit bientôt, ou dans quelques années. Il est important de se doter d'un plan de développement immobilier pour répondre à la pression démographique. C'est aussi

un secteur d'emploi appréciable. Il faut accroître la formation des plus jeunes vers les métiers de la construction. Commencer par un programme de rénovation s'il le faut, organiser des stages avec les Atikamekw de métier.

LE TERRITOIRE

Le territoire est au centre du projet, comme il est au cœur des Atikamekw. Sans ce territoire, il n'y a pas de développement et pas de futur pour les générations plus jeunes actuelles et futures. Wemotaci et la Nation atikamekw doivent en obtenir la cogestion. Il doit être marché, nommé, documenté, inventorié. Nistakinan, c'est l'équilibre entre les hommes et la nature qui est porteuse de mieux-être et d'avenir pour les membres de la communauté.

Points divers

LE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES

Ce développement passe par la transmission des connaissances par les aînés. On y souligne le caractère urgent de mettre l'école à l'œuvre en y adaptant ses programmes. « À l'ère d'Internet, les jeunes ne savent pas de quoi on parle. Nous avons nos semaines culturelles pour nous retrouver, mais il faut que ça se prolonge à l'école. Il faut mettre les jeunes et les aînés ensemble pour construire notre monde de connaissance ».

ART ET COOPÉRATIVE DE DIFFUSION

Il faut relancer le projet de coopérative des artisans et cibler le marché qui s'ouvre à eux par le commerce électronique. Il faut un lieu pour les rassembler et des aînés qui possèdent cet art pour le transmettre aux jeunes et moins jeunes.

AMÉNAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Il faut aménager un lieu où on peut tenir des activités sociales et culturelles, prendre un bon café, écouter un match de hockey entre amis, tenir des ateliers d'art traditionnel, des conférences. Monsieur Newshish nous rappelle que pour qu'un lieu soit vivant et accueillant, il faut que l'on s'implique. L'engagement des membres est la seule ressource qu'il faut.

LA TECHNOLOGIE

La technologie doit servir à l'amélioration des communications intersecteurs, mais aussi à une meilleure communication avec la population. Le rôle de la radio est cité. Ses messages à la communauté sont écoutés et lus sur la page Facebook. La technologie informatique doit permettre aux jeunes d'explorer de nouveaux métiers, de nouveaux domaines de connaissance. En santé, on compte sur un service de télémédecine qui aiderait grandement les intervenants de première ligne.

PATRIMOINE NATUREL

C'est l'environnement et les richesses sur lesquelles on peut baser un projet de développement durable que l'on peut léguer aux générations futures. Comme pour le territoire, il faut en faire l'inventaire, le nommer et l'enseigner. On suggère ici de s'intéresser aux sciences de l'environnement, à la géographie, à la géomatique qui consiste en la collecte, traitement et diffusion des données géographiques. Enfin, une intervenante ajoute la biotechnologie au savoir des aînés en matière de médecine traditionnelle.

LA JUSTICE COMMUNAUTAIRE

Il s'agit de se doter d'un modèle de justice réparatrice comme il existe chez les Inuits. Ce modèle tient compte des caractéristiques culturelles et sociales des Premières Nations.

PLACEMENT DES ENFANTS

C'est encore un drame pour les familles qui sont aux prises avec cette situation. On insiste sur le fait que les familles rapprochées ne peuvent pas accueillir les enfants sur leur propre territoire, pour des raisons de règlements ou de logements trop à l'étroit.

La proposition retenue est de désigner, former et accompagner une famille d'accueil Hébergée dans un logement ou une maison répondant aux exigences de la DPJ. Il faut aussi une ressource d'accueil pour les parents aux prises avec une problématique de violence. Ici on pense à la source du problème. Ce qui explique la proposition de service d'aide aux familles.

L'ASSISTANCE SOCIALE

La création d'emplois a un lien direct avec la baisse de demandes d'aide sociale. Un salaire fait vivre au moins six personnes, si on tient compte du taux d'enfants par famille qui est de 4,3 en 2013³⁰. Alors l'objectif de créer 50 nouveaux emplois atikamekw dans les services au cours des dix prochaines années semble réaliste. Ajoutons maintenant 50 emplois au niveau des entreprises privées, des coopératives et de projets d'économie sociale et l'indépendance à l'endroit de l'aide sociale et du CAW s'accroît. C'est l'hypothèse qui nous est proposée jusqu'en 2024.

TOURISME

Il faut partir de l'expérience d'ODANAK (hôtel et pourvoirie) pour comprendre comment ça se passe : difficultés de recrutement faute de personnel formé en cuisine, en restauration, en gestion hôtelière et touristique, en administration, peu ou pas d'employés atikamekw. Aligné sur des stratégies de formation et partenariat avec l'Institut d'hôtellerie du Québec, Odanak pourrait être un lieu de stage et d'emplois futurs pour des jeunes de Wemotaci.

³⁰ Direction du développement social et de la main-d'œuvre de Wemotaci, 2013.

FAMILLE

La situation économique a un impact direct sur les conditions de vie des familles. Il n'est pas rare de retrouver trois générations sous le même toit. Pour les plus jeunes générations, la famille est jeune, les parents sont sous-scolarisés et constituent la majorité des sans-emplois. La solidarité des aînés est primordiale. Elle symbolise bien l'esprit de la famille propre à l'organisation sociale atikamekw.

Dernière portion de l'animation : Vos contributions personnelles. L'après-midi du 25 février se veut plus léger. De retour aux tables spécifiques, les participants sont invités à réfléchir en terme de contribution personnelle, et ce, dans une double perspective, à court terme et à moyen terme. On sonde ici l'engagement en nous référant au résumé stratégique de Weinbordr et Janoff (2000), c'est-à-dire, que les gens ne font que ce qu'ils sont prêts à faire, engagés et aptes à le faire.

Plusieurs projets sont ici présentés :

- La création d'un petit journal de liaison entre le conseil, les services et la communauté, afin de répondre au besoin exprimé d'améliorer la communication avec les membres de la communauté. Aménager la salle communautaire du deuxième étage de l'aréna et en faire un lieu de rencontre et d'activités sociales et culturelles.
- Créer une activité de mentorat impliquant les membres du service de développement social et de la main-d'œuvre et les jeunes du secondaire et jeunes adultes de la communauté.
- Approcher le réseau des écoles entrepreneuriale et environnementale du Québec à court terme et explorer un partenariat avec l'école secondaire

Champagnat de La Tuque, qui en est membre. À moyen terme, proposer un programme conjoint à Wemotaci.

- La création d'un programme sport-études pour encourager les jeunes à la persévérance scolaire. Le hockey est à l'honneur.
- Projet de création et d'apprentissage des arts traditionnels et modernes du centre communautaire.
- Relancer le projet de coopérative des Artisans et explorer le monde des plateformes de commerce électronique.
- Créer un café Internet pour les jeunes de la maison des jeunes de même qu'un centre de création multimédia.
- Cuisine populaire, avec le succès de cette activité et la collaboration du marché Bonichoix, se donner une charte d'entreprise d'économie sociale.
- Projet de découverte du territoire par les jeunes accompagnés par des aînés.
- Projet de transformation des bleuets. À court terme, pour la communauté, à long terme pour une commercialisation ou une distribution des produits concentrés pour l'industrie alimentaire. Objectifs exprimés, valorisation de la richesse, création d'emploi et élimination des intermédiaires.
- Projet : les cueilleurs organisés. Mettre en commun les ressources, se doter d'un plan de formation spécialisée dans la cueillette des champignons, de l'if du Canada et du thé du labrador afin de répondre aux exigences du marché tant alimentaire que pharmaceutique.

- Étude de faisabilité sur le projet de construction de nouvelles habitations à Wemotaci et la qualification au programme d'accès à la propriété.

Voilà ce qu'on peut appeler le programme, c'est-à-dire faire ce qu'on peut faire avec les ressources du milieu et la volonté. Déménagement de la radio dans l'ancien espace du conseil dès que la nouvelle école primaire sera inaugurée. Objectif automne 2015. Ici, je me sens pointé du doigt et je m'engage à poursuivre ma collaboration en ce sens.

Retour bien senti sur la méthode

Le dernier atelier de discussion est ouvert à tous et à toutes. Je demande aux participants de faire le bilan des deux journées sur les objectifs que nous nous étions fixés quant au voyage du passé au futur qui tire à sa fin et la méthode que nous avons utilisée pour y parvenir. Pour avoir assisté à plusieurs assemblées, je sais que des gens ne prennent la parole que très rarement, mais avec une efficacité remarquable. Le premier témoignage porte justement sur le voyage dans le temps qui a permis de voir les réalisations et l'évolution de la communauté. « Nous devons être fiers de ce que nous avons accompli ». Il revient au contenu global en posant la question suivante : « Quel pouvoir avons-nous sur ce futur? » Il revient au tableau du carrefour des forces pour nous dire que le mot clé est « mobilisation ». « Pour qu'il y ait mobilisation, il faut que la vision qui se dégage de ses deux journées soit partagée par tous, qu'elle soit communiquée et célébrée. Le temps presse pour atteindre des objectifs concrets. Pas des promesses électorales ou des projets qui prendront dix ans à se réaliser. On est habitués aux choses qui traînent, nous les Atikamekw. C'est ça notre dépendance la plus néfaste ». Merci monsieur Chilton.

Monsieur Petiquay se lève et prend le micro. Il est membre du conseil des chefs de territoire, artisan et chasseur. Je sais qu'il possède l'art de la synthèse et du pragmatisme, pour l'avoir vu à l'œuvre au cours des assemblées d'information sur les négociations territoriales. À la dimension des temps observés, tout en appréciant le voyage dans le passé qui lui rappelle de bons et de moins bons souvenirs, il suggère de convertir les temps des réalisations présentes et futures en valeur d'actions. Petites actions, moyennes actions et grandes actions. Il rappelle que les Atikamekw vivent dans le présent ou à très court terme, par nécessité de survie, comme les anciens, et aujourd'hui par la même nécessité que se traduit par la précarité des emplois, la précarité économique, la pauvreté, etc. On revient aux trois niveaux d'action.

« Toute action est bénéfique pour la communauté, ça va de l'entraide d'un proche ou de notre action au sein de la communauté, ce sont des petites actions qui donnent de la valeur à ce que nous entreprenons. Elles répondent à des besoins de façon simple, mais exigent toujours de se rassembler pour agir. L'exemple de la cuisine populaire répond bien à ce critère, des femmes sont rassemblées pour répondre à un problème de sécurité alimentaire et de qualité de l'alimentation. Ça répond aux besoins des jeunes familles qui sont les plus touchées par le chômage. C'est bien.

Moyenne action maintenant. Mettre l'école au centre du projet de territoire. Ça concerne la culture, la langue, mais aussi la participation active des aînés, dans un objectif exprimé tout au long de ces deux jours d'aligner le projet de l'école avec les besoins spécifiques de la communauté. Ça demande du temps, mais aussi de la participation des membres et des familles de Wemotaci.

Grande action : La souveraineté territoriale! Les négociations durent depuis 35 ans. On ne peut savoir ce que nous réserve le futur, mais c'est un but qui doit guider toutes nos actions, les petites comme les grandes. Si les anciens ont su protéger notre patrimoine linguistique et culturel, à travers toutes les souffrances que nous révèle

notre connaissance du passé, c'est pour que nous transmettions ce projet de souveraineté territoriale aux générations futures. Donc, grande action! Miguetch! »

Le sage venait de parler, et de prononcer du même coup le discours de fermeture de ce forum.

4.10 Vers une vision stratégique centrée sur l'éducation au territoire

De retour à Wemotaci pour un exercice de synthèse des deux journées du Forum du futur. Sont présents trois conseillères responsables des programmes du développement social, de la santé et de l'éducation, le chef et les directrices et directeurs du développement social et de la main-d'œuvre, de la santé et des services sociaux, du développement économique et enfin le nouveau directeur de l'école secondaire Nikanik, un Atikamekw, né à Wemotaci. C'est une première dans l'histoire de l'éducation de cette communauté.

Nous nous entendons sur les grandes priorités qui ont été exprimées par les participants.

Pour ce faire, je propose de projeter le tableau du carrefour des forces. L'éducation est en haut de la liste des priorités. L'identité et le territoire, suivis de la santé, l'emploi et le développement économique. À cela, il faut ajouter l'habitation qui fait aussi l'unanimité.

En faisant le tour de chacun des secteurs, nous revenons sur ces points en discutant de l'état des domaines suggérés partant des problèmes actuels jusqu'à la proposition d'actions. Il ne faut pas oublier les partenaires locaux, les membres de la communauté, et les partenaires extérieurs qui pourraient s'impliquer dans chacun des projets qui seront proposés à la discussion en vue d'actions futures de changement.

Nous sommes tous d'accord sur certains points. Il ne semble pas y avoir d'argent neuf dans les coffres du conseil, surtout dans le contexte du PAG, nous explique le chef, qui représente une quasi-tutelle des gouvernements. Il nous explique que si la communauté ne parvient pas au redressement financier exigé, ce sera la tutelle. Nous nous entendons aussi sur le fait que la principale richesse de la communauté, ce sont les jeunes et la population en générale de la communauté. Les projets discutés devront compter sur une participation accrue de la communauté dans l'atteinte d'objectifs de développement dans l'ensemble des secteurs. Nous nous entendons aussi sur le fait que le territoire doit être au cœur du projet de développement qui vise le mieux-être de la communauté comme il a été présenté lors des journées d'animation. Pour prévenir l'angoisse que pourrait susciter un si vaste projet, je reviens aux conclusions de monsieur Petiquay, petites actions, moyennes actions et grandes actions. C'est dire que toutes les actions sont importantes dans l'atteinte d'objectifs communautaires de développement.

L'exercice consiste donc à identifier les situations problématiques et amorcer une réflexion quant aux solutions ou aux projets qui peuvent en ressortir en comptant sur les forces du milieu.

La directrice du service du développement social et de la main-d'œuvre se lance sur le point de l'emploi et de la main-d'œuvre qualifiée. L'essentiel de la main-d'œuvre atikamekw active se retrouve dans le secteur de l'administration, surtout des postes de secrétariat et de commis. Nous n'avons pas de techniciens formés en administration ou en comptabilité. Ces tâches sont desservies par le directeur administratif (blanc) qui est l'adjoint du directeur général (blanc). Ils sont au service du conseil, mais aussi à celui du gouvernement qui l'impose par décret, en se référant à la loi sur les Indiens et son amendement de 1983. Le domaine de compétence à développer est donc celui de l'administration et de la gestion qui exigent des formations collégiales et universitaires. L'un des problèmes observés est celui des formations de base qui sont

offertes à l'extérieur de la communauté, comme le DEP en secrétariat. Il semble à la directrice, que l'école, avec l'aide des employés du domaine pourrait rapatrier ce programme de formation ou explorer la formation en ligne. Elle propose de mettre son équipe à contribution en créant des activités de mentorat pour accompagner les jeunes dans leurs parcours scolaires et professionnels. Elle invite les autres secteurs à faire de même. La création de stages dans les services serait aussi un atout. Voilà pour les solutions à court terme.

Lors du Forum de l'avenir, elle avait retenu : les emplois atikamekw durables, l'autonomie, la diplomation, la fierté, la famille et l'aide sociale. Le défi pour elle est de raccrocher les jeunes à un projet d'avenir. Il faut les aider à mettre en valeur leurs aptitudes et leur fierté. Pour ce faire, il faut accroître la communication entre le secteur des programmes gouvernementaux existants et l'école secondaire en matière de formation de la main-d'œuvre. Il faut les accompagner dans l'exploration du marché de l'emploi existant et des nouvelles avenues que nous leur proposerons. Plusieurs de ces programmes s'adressent aux jeunes qui reçoivent de l'aide sociale. « Là-dessus aussi, on peut compter sur une richesse » (Rires).

Retenons avec ces propositions les mots formation professionnelle, mentorat et stages, activités d'exploration.

La directrice des services de santé et des services sociaux ajoute : « Dans ce domaine, c'est un peu la même chose. Le personnel atikamekw est réduit à un rôle administratif, commis, secrétariat, entretien et transport, alors que l'ensemble des services directs de la santé est offert par du personnel blanc provenant de l'extérieur de la communauté. Ces domaines d'activité exigent au minimum un diplôme collégial : techniques de soins infirmiers, technicienne de laboratoire, préposée aux soins à domicile, intervenant psychosocial et autres. Il y a une infirmière qui détient un bac spécialisé en périnatalité

qui vient elle aussi de l'extérieur de la communauté et qui travaille depuis 25 ans dans les communautés autochtones ».

Même, si elle est d'origine atikamekw, même si elle détient deux Bacs, l'un en gestion et l'autre en administration de la santé obtenu à l'École nationale d'administration publique (ENAP), elle nous rappelle que le défi de la formation est de taille. La nette majorité des membres de la communauté ne détient aucun diplôme de niveau secondaire. Même si le taux de graduation a augmenté considérablement au cours des dernières années, il faut orienter les efforts vers les jeunes qui sont à l'école primaire et secondaire, les encourager à persister et leur permettre d'explorer des pistes d'avenir, y compris dans le secteur des sciences, qui est une exigence des sciences de la santé comme de la formation technique des infirmières et des techniciennes de laboratoire. Je lui fais remarquer qu'elle parle au féminin. « Oui, la majorité du personnel du secteur sont des femmes, et les filles réussissent mieux que les garçons à l'école ». (Rires). Donc les filles sont une force vive de la communauté? « Oui ». Elle ajoute qu'il ne faut pas oublier le secteur des technologies qui offre un formidable secteur de développement dans le secteur de la santé. Il faut donc insister sur l'usage des technologies à l'école, comme moyen d'exploration de ces opportunités. Elle aussi insiste sur les ressources de formation en ligne. Elle donne l'exemple de la formation des préposés aux personnes âgées qui exige 750 heures de formation. Jumelée au personnel existant dans le secteur de la santé, elle aimerait bien trouver un moyen d'assister les futures apprenantes dans leur formation.

Je retiens : formation en ligne, sciences et technologies dès le primaire, sciences et technologies au niveau secondaire, perfectionnement pour le personnel en place.

Le chef prend la parole. Il a retenu le point habitation, qui est revenu à plusieurs reprises. Nous savons que ce projet tient à cœur tous les membres de la communauté. Mais il nous annonce que la situation est difficile et freine tout espoir immédiat de

programme de relance de la construction. Le conseil vient de recevoir les résultats de sa dernière évaluation. La critique principale porte sur la récupération des loyers qui n'est que de 53%. Sans une récupération d'au moins 100% des loyers au cours de la prochaine année et la récupération d'au moins 75% des arrérages, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) ne peut s'engager, tout comme les ministres responsables du dossier. Le chef admet que les moyens proposés pour récupérer les loyers ne feront pas des heureux. Même si les loyers sont nettement plus bas qu'en ville, il faudra instaurer un système de perception à la source. « Nous avons un an pour nous qualifier, soit moins d'un mois avant les prochaines élections qui auront lieu au début avril 2015. Pour ce qui est du programme d'emploi, l'avenue explorée est celle de la rénovation des logements. Mais encore là, il dépend de la récupération des loyers impayés. Il s'agit d'une somme de 60 000 dollars qui s'ajoute au déficit du conseil ».

Il reste une autre exigence dans le rapport d'évaluation, c'est la réduction du nombre de bénéficiaires de l'aide sociale. Sans développement économique ou sans initiatives collectives, l'hiver risque d'être long pour les membres de la communauté et son conseil. Celui-ci avait aussi retenu gouvernance atikamekw. Il conclut que gouverner, c'est faire des choix, même s'ils sont difficiles et souvent impopulaires. L'équipe du conseil avec l'aide du personnel a opté pour une bonne gestion et la transparence. Le conseil se concentrera au cours des prochains mois sur la grande action, celle de la souveraineté territoriale.

Je retiens : - contrainte du système administratif, - contrainte du système même de gouvernance imposé sur un territoire où la richesse naturelle est inaccessible en terme de projet de développement et d'activité économique, environnement politique et communautaire difficile à prévoir.

Le développement économique? Le développement économique, nous dit le jeune directeur du secteur, est directement lié à l'accès à la ressource. Les emplois sont

concentrés dans les services et l'entreprise forestière ASKI, qui est une société en commandite appartenant au conseil. L'essentiel des emplois créés est saisonnier. La perte des contrats d'aménagement et d'exploitation forestière (CAF) a refroidi les espoirs de la communauté. Ce sont de bons emplois qui mènent à l'indépendance économique des travailleurs et de leurs familles. La perspective actuelle nous amène à réfléchir en termes d'entreprises collectives. Mais ce n'est pas gagné. Les revenus annuels des cueilleurs gravitent autour de 5 à 8 000 dollars. L'avenir est peut-être à la transformation. Le directeur nous explique qu'il faut compter sur ce que le conseil possède pour construire et se développer. Par exemple, il a bien noté le mot tourisme. Il faut que la pourvoirie ODANAK serve de moteur de formation et de développement dans les domaines de la gestion touristique, de l'hôtellerie, de la restauration et de l'animation culturelle. La clientèle est à 70% étrangère. C'est aussi un excellent marché pour nos artisans. C'est une clientèle branchée qui doit nous inciter à aborder le commerce électronique. Une seule membre de la communauté y travaille comme aide-cuisinière. Les autres employés proviennent de la région. Il faut intéresser les jeunes et les moins jeunes à ce domaine d'activités. L'Institut de tourisme et d'hôtellerie su Québec (ITHQ) est un partenaire à approcher. Un diplôme secondaire d'études professionnelles peut permettre d'y accéder en cuisine. Le diplôme d'études secondaires (DES) donne accès aux autres programmes, dont la gestion hôtelière. Le meilleur exemple de ce partenariat est le succès de l'hôtel-musée de Wendake (Québec). Enfin, il faut aider à la relance de la coopérative des artistes et artisans.

La formation en démarrage d'entreprise bloque à la capitalisation. C'est aussi le cas pour l'entreprise de biomasse qui en est au stade de l'étude de marché. Le directeur a retenu, cependant, la proposition d'un Fonds de développement et d'une caisse Desjardins des employés de Wemotaci. Cela pourrait donner un coup de main en démarrage d'entreprises d'économie sociale et de petites entreprises privées. Des rencontres avec la Fédération des caisses Desjardins sont prévues dans les prochaines

semaines. Le directeur conclut que le domaine de la gestion forestière et environnementale est toujours porteur d'avenir. Ça prend des DEC et des BACS. Est-ce que le territoire de proximité peut servir de laboratoire d'exploration du domaine de la gestion intégrée de la forêt? La réponse est : « tout à fait ». Nous retenons : formation dans les domaines de la foresterie, du développement touristique et hôtelier, de la gestion des coopératives, des sciences de l'environnement.

L'éducation? Je vois le directeur de l'école secondaire qui prend des notes depuis le début. Avant d'y arriver, j'aimerais vous entendre sur les raisons qui poussent les jeunes à décrocher? Vous êtes parents avant tout. Que disent les jeunes? « C'est l'école qui est décrochée de notre culture et de notre langue. – Les jeunes se sentent coupés de leur environnement naturel. Ils n'ont pas confiance en eux. La langue française et les exigences du ministère leur font peur. Les insuccès les découragent. Leurs parents ont pour la plupart décroché eux-mêmes. Ceux qui réussissent craignent de poursuivre des études collégiales, se sentant inférieurs aux autres jeunes Québécois ». Je résume ce point par le mot fierté. Nous sommes tous d'accord.

« Monsieur le directeur de l'école Nikanik, tout le monde a exprimé ses cibles et ses attentes. Quels sont les points que tu as retenus lors du Forum et aujourd'hui ? » Il nous propose un portrait de la situation en étape. La formation professionnelle ne semble pas faire problème. On peut explorer de nouvelles avenues plus branchées sur la réalité de Wemotaci. La collaboration avec le Développement social et main-d'œuvre (DSMO) est excellente en matière de formation des adultes. Le premier problème est celui de la réussite scolaire. Cela propose un virage complet du programme. Ça va prendre du temps. Ce qu'il a noté lors du forum, c'est une école plus branchée sur la réalité des Atikamekw. L'enseignement atikamekw. Le problème ici est la qualification des enseignants. L'école a une stratégie d'embauche d'assistants enseignants qui doivent minimalement être formés à la pédagogie. Ils sont des liens précieux entre la culture et les jeunes. Il a aussi noté la participation des

âînés dans la transmission de connaissances, qui font encore une fois référence à la culture. Les âînés jouent un rôle de première importance lors des semaines culturelles. Il faut les intégrer davantage au programme. Ils sont des intermédiaires précieux entre les enseignants qui viennent tous de l'extérieur et les jeunes. Ceci nous amène à une réalité qui presse, celle de la formation des maîtres atikamekw. Même s'il y a des professeurs qui enseignent à Wemotaci depuis plusieurs années, la plupart des professeurs sont jeunes et viennent chercher des crédits d'enseignement pour retourner enseigner au sud ou en région. Ce qui maintient un haut taux de roulement du personnel.

Voilà pourquoi le professeur et directeur dit qu'il faudra du temps. Je fais remarquer que les jeunes professeurs sont plus habiles dans le secteur des technologies, qu'il s'agirait peut-être de les arrimer au projet et de leur donner un rôle différent, comme celui d'accompagnateurs des jeunes dans leurs apprentissages. « Est-ce possible? Peut-être, répond-il ». Ils sont certainement plus près des jeunes par leur âge et la culture numérique. Il faut les encourager à relever le défi d'une expérience interculturelle stimulante.

Nous retenons l'appui à la formation des maîtres et des assistants, l'apport des âînés dans l'univers scolaire, l'accompagnement des jeunes professeurs dans leur aventure, et la nécessité de se doter d'un programme centré sur la culture et la langue atikamekw tout en rencontrant les exigences des programmes du ministère de l'Éducation.

Nous concluons cette journée par une entente partagée sur le rôle central que devra jouer l'éducation sur la nécessité de mettre le territoire et la culture au centre du programme, compte tenu des résultats des dix dernières années, tout en priorisant le développement des sciences comme pilier du développement pédagogique des générations actuelles et futures de la communauté. Développer ce savoir atikamekw

passera par l'aide des membres de la communauté, parents et aînés et un aménagement graduel des programmes en fonction des objectifs énoncés lors des États généraux, le Forum du futur et cette dernière discussion portant sur l'état de la situation dans chacun des secteurs. Il est aussi convenu de concentrer les efforts sur la formation générale des jeunes des niveaux primaire et secondaire tout en tenant compte des besoins de scolarisation des jeunes adultes, principalement dans le secteur de la formation professionnelle et de la formation continue, cet objectif est aussi en conformité avec les besoins exprimés par les différents secteurs. Tout cela repose sur une parfaite collaboration entre les secteurs et encore une fois sur une large participation volontaire des membres de la communauté et l'apport des partenaires externe. Le directeur de l'école Nikanik avance qu'il faudra deux années avant d'arriver à un véritable changement de programme donc un horizon qui nous mène à l'automne 2016 pour la réforme du programme et en 2022 nous l'espérons, pour accueillir nos premiers enseignants diplômés atikamekw. « On ne sera pas loin de 2024! » (Rires).

CHAPITRE V

DISCUSSION

J'ai toujours gardé en tête le cycle proposé par Guy Beaugrand-Champagne (Figure 1, chapitre 2), que ce soit lors des interventions à la radio, en participant aux discussions stratégiques avec les membres du conseil ou encore lors d'animations en groupes variables devant nous mener à l'exercice de réflexion communautaire sur le futur de la communauté. J'ai retenu aussi le cycle du passage des conversations vers les discussions structurées puis vers la délibération sur des actions comme une modalité d'accès au contexte passant du particulier au général. L'exercice du Forum du futur en a été un parfait exemple. Nous avons pu observer, dans un même espace-temps, une forme de triangulation des témoignages particuliers corroborés par cette assemblée qui a mené à des stratégies d'action pour et par les participants.

Ce qui m'amène à discuter la question de l'évaluation de ce mode d'intervention. Animer un groupe, ce n'est pas poser des questions inscrites dans un questionnaire de recherche. Le point focal de l'intervention n'est pas non plus la validation d'une méthode, bien qu'elle puisse en devenir une, exploratoire, en terme de recherche. Les principaux résultats observables sont les actions que les participants ont entreprises afin de changer une situation ou pour répondre à un besoin. L'expérience de la cuisine collective à partir d'une discussion sur un contexte social et économique difficile illustre bien le parcours du groupe. Dans ce cas précis, j'étais invité à me mêler de leurs affaires en faisant acte de synthèse, proposant même des exemples puisés à l'extérieur de la communauté dans mon propre réseau de connaissances et parmi les informations

recueillies la veille sur ce sujet. Cette invitation, tout comme les autres d'ailleurs, sert d'indices de reconnaissance de l'animateur et du rôle qu'on lui demande de jouer. Cela vient aussi de l'appréciation dans le temps de son engagement envers la communauté. Je me réfère aux principes de l'acceptation si nécessaire à toute intervention par la discussion. Il ne faut pas oublier que tout le monde dans cette aventure est en position d'apprenant. Ce qui inclut en tout temps l'animateur. Cela exige une position souple et malléable au gré des demandes et des situations.

La grande difficulté ne réside pas tant dans l'intervention en soi, mais bien dans le fait de traduire ces actions et ces résultats dans une perspective de recherche universitaire. Les contraintes sont multiples. Le temps du chercheur, le temps d'une communauté et de son conseil peuvent se comparer à deux lignes d'ondes qui parfois s'éloignent et d'autres fois se croisent. À l'échelle des ans, les moments mesurés des contacts, délimitent les temps et les durées de même que les stratégies retenues. Nous avons commencé à parler de planification seulement au printemps 2013 pour toucher au but finalement en début d'hiver 2014. C'est pourquoi j'ai voulu retenir les animations précédentes pour témoigner de l'ensemble de ma démarche et des premiers jalons qu'il m'a fallu poser pour en arriver à l'intervention visée dans le cadre de la discussion. Il s'agit d'occasions qui ont mené à l'animation finale. Cette animation est en quelque sorte la somme des animations réunies, l'aboutissement d'un parcours me rapprochant d'un échéancier universitaire qui rétrécissait au fur et à mesure des délais, des contretemps et des silences de mes interlocuteurs.

Je dois la découverte de « Futur search » comme méthode d'animation à un consultant professionnel qui se trouvait à la conférence improvisée sur la planification communautaire. Sa question était des plus pertinentes. « C'est quoi ta méthode d'animation? » En effet, si on pouvait s'inspirer de la planification, cette approche ne comprenait pas de méthode d'animation en groupe élargi. La découverte du site Internet d'abord, et de la généalogie de la méthode, m'ont ramené au contexte

théorique, en retrouvant entre autres le nom de Kurt Lewin (1951; 1948) et de sa proposition de recherche-action. De plus, j'y vois un lien de parenté avec l'approche de Guy Beaugrand-Champagne. Le processus de travail partant du passé et de l'identification des champs de problématiques et le passage à la proposition de pistes d'action s'y apparentent. Je dois cependant avouer qu'il s'agit d'un véritable saut dans le vide. Le délai de préparation, la répétition de la méthode avec des acteurs locaux et enfin la tenue de l'activité en groupe élargi agissent sur la pression sanguine de l'intervenant que je suis. Nous avons risqué un grand coup, sur lequel reposait mon hypothétique projet de thèse. C'est une sorte de « gambling ». Cependant, l'enthousiasme des participants et la grande qualité de leurs présentations m'ont remis en confiance. Ce que je retiens de cette méthode, c'est l'appropriation par les participants du projet collectif, en toute indépendance du pouvoir attribué au conseil. Les actions qui en ont résulté sont toutes indépendantes et proviennent d'initiatives venant de membres de la communauté.

Même si j'ai utilisé le journal de bord et l'enregistrement numérique de la plupart des interventions, ce type d'approche laisse une large place à la subjectivité. La relecture des notes et l'écoute des enregistrements nous ramènent à une mémoire organisée des choses. Les conversations, entre autres, sont transcrites et sont aussi affaire d'émotions et d'impressions. Alors que l'animation par la discussion fait appel à la mémoire vive, celle de l'attention au cycle aléatoire des choses, la rédaction d'une recherche issue de ces animations passe nécessairement par une organisation des expériences et des éléments clés enfouis dans notre mémoire. Quoi qu'il en soit, cela peut paraître non conforme au principe de scientificité tel que prôné par nos facultés.

Le temps et la variation des parcours agissent aussi sur la construction du récit de l'intervention. La relecture de notes comme des éléments de chapitres amorcés dans les mois, voire les années précédant la rédaction de cette thèse pose aussi problème. La question étant : qu'est-ce que j'ai voulu dire par ce texte? Soudain se superposent

les temps de l'expérience à celui de l'écriture plus formelle d'une thèse. Une approche étalée dans le temps exige une somme considérable de temps consacré à la réécriture sans structure concrète sur laquelle s'appuyer.

J'ajoute ma participation à titre d'observateur aux assemblées générales et d'information, même en ligne, au cours de l'été 2014, comme un élément supplémentaire à la méthodologie. Cette participation aura été une occasion de plus pour concilier mes impressions et les nombreux témoignages qui m'auront été faits au cours de ces années de voyages vers le territoire atikamekw de Wemotaci à travers une foule de conversations, entre fumeurs. Ces rencontres m'auront permis de mieux saisir le sens et la voie propres de la communication en espace atikamekw. Rythme et protocole spécifiques à cette culture m'auront formé quant à la façon d'interagir avec les membres de la communauté comme avec ceux du conseil. De plus, ça m'aura permis de mieux saisir les enjeux liés à la revendication territoriale où sont confrontés les enjeux fondamentaux de l'identité atikamekw au mépris et à l'indifférence des gouvernements et à travers eux de la population canadienne et québécoise. C'est là que prend tout son sens le choix politique que j'ai fait d'agir en territoire autochtone. D'abord par amitié, ensuite par conviction.

Qu'auront gagné les membres du conseil et la communauté à l'animation élargie? Les discussions portant sur le rôle des communications auront eu pour effet de les introduire à la réflexion stratégique dans ce domaine, de penser par eux-mêmes à ce qui fait problème et les moyens qu'il faut prendre pour répondre à la prérogative de la participation des membres de la communauté dans les projets qu'ils entendaient proposer. Le Forum du futur aura permis quant à lui de synchroniser les visions communes partagées entre les membres participants et le conseil. Ce qu'aura surtout permis cette animation en groupe élargi, c'est le droit démocratique de rêver et de proposer des moyens à la portée des membres pour œuvrer au mieux-être de la communauté. En ce sens, cette animation a permis l'engagement des membres autour

d'objectifs, dont l'éducation qui figure au haut de la liste, puis la force de la culture qu'il faut sauvegarder au nom des générations futures et des anciens qui ont su la préserver.

CONCLUSION

Le but premier de cette série d'interventions en communication sociale aura été de mieux connaître le contexte autochtone de développement et les éléments qui jouent en faveur ou non de la participation citoyenne dans les grandes orientations d'avenir de la communauté et de la Nation atikamekw. Le second but était de définir les modalités pouvant nous permettre d'espérer une meilleure collaboration et le développement de projets de partenariat entre nous, les Québécois et les Atikamekw Nehirowisiw. Il va de soi que cela inclut notre université et ses étudiants intéressés par l'aventure de la recherche et de l'intervention en territoire autochtone.

Ce travail d'intervention aura nécessité plus de vingt missions de durées variables, soit 20 000 kilomètres de route dans toutes les conditions. Mes liens premiers auront été mes activités de formation volontaire auprès des nombreuses équipes de jeunes qui se sont investies dans la relance de la radio. Puis, de fil en aiguille, ce sont les invitations à participer à des discussions et à l'animation de certaines de celles-ci jusqu'à l'animation des États généraux qui se sont tenus en février 2014. Ces interventions se sont échelonnées sur quatre années.

La méthode choisie est celle de l'animation par la discussion guidée par une proposition de processus d'action collective proposée par Guy Beaugrand-Champagne (1921-1992). J'ai choisi cette modalité de communication la jugeant plus conforme au mode culturel d'échange en société de tradition orale. Cette approche reconnaît toute contribution allant des conversations aux discussions organisées comme éléments de compréhension d'une réalité autre que nous sommes invités à explorer avec eux. Toute discussion s'inscrit dans un processus de résolution de

problème entrepris par les participants en groupes restreints et par une communauté dans le cadre d'une animation élargie qui a pris la forme d'États généraux. À cette approche s'est ajoutée une méthode d'animation adaptée aux larges groupes, la méthode « Futur search ».

Le sujet de cette thèse repose sur une expérience de changement planifié entreprise par un jeune conseil de bande et la communauté de Wemotaci, l'une des trois qui constituent la Nation atikamekw dont le territoire est partagé entre la Haute-Mauricie et le nord de la région de Lanaudière. C'est le NITASKINAN. Nous l'avons vu, la planification dépend de nombreux facteurs, dont le système de gouvernance inapproprié maintenu dans un état de dépendance politique, économique et sociale à l'endroit des gouvernements du Canada et du Québec. Tout en continuant de négocier une reconnaissance territoriale, ce qui perdure depuis 35 ans, la communauté a accepté le principe d'une réflexion collective portant sur l'avenir qu'elle souhaite se donner et les moyens à sa portée, ou qu'elle entend se donner, pour atteindre des objectifs centrés sur sa culture, sa langue et un projet de territoire en devenir.

La problématique de l'éducation et du développement des compétences se retrouve au centre des préoccupations de la communauté et de ses services. Nous sommes d'ailleurs invités en tant qu'universitaires à mettre l'épaule à la roue. D'où l'intérêt de revoir les tableaux synthèses de la dernière animation. Il y a là matière à innovation et à coopération dans les domaines proposés, coopération en éducation, en sciences et en technologies, en formation professionnelle dans des secteurs comme l'administration et la gestion, la santé et le développement économique.

Je comprends davantage aujourd'hui la nécessité de longs terrains, comme c'est le cas en anthropologie ou en ethnologie. Cela a pour but de concentrer le terrain et de permettre une rétroaction immédiate en plus d'augmenter les expériences d'animation. Ma principale contrainte aura été de choisir un mode d'intervention et

de recherche qui répond bien aux attentes des participants, mais qui s'espace dans les temps. Le temps de l'intervenant n'est pas celui d'une communauté et de son conseil. Le temps du chercheur n'est pas le même que celui de l'intervenant. Le temps d'un conseil est compté tout comme celui du doctorant. Des situations peuvent agir sur l'un comme sur l'autre et changer le calendrier des choses et des actions. Là se trouvent peut-être les raisons de mon engagement pour le futur. L'intervention comme la formation doivent se poursuivre en invitant d'autres intervenants à se joindre à l'aventure. C'est du moins mon intention de m'y consacrer et la raison principale de cette thèse.

La coopération par le savoir et la formation en territoire autochtone doivent devenir un champ en développement dans notre réseau universitaire. L'UQÀM et l'UQAR sont les seules universités du réseau québécois à ne pas avoir de programmes en études autochtones. Qui plus est, il est urgent de s'investir en recherche, mais aussi de proposer un programme de formation en coopération et développement pouvant répondre aux prérogatives et aux problématiques exprimées au cours de cette recherche. Des sciences humaines aux sciences sociales, en passant par l'éducation et les sciences, nous sommes tous appelés à explorer les pistes de collaboration qui nous sont proposées dans cette recherche. Je retiens qu'il y a deux distances qui nous séparent des communautés autochtones. L'une est géographique et l'autre est culturelle. Il me semble que notre rôle d'universitaires est de combler ces distances.

J'aimerais conclure par une histoire qui nous ramène à l'exergue d'ouverture de cette thèse. Durant les trois dernières années de la vie de Guy Beaugrand-Champagne, j'avais l'habitude de prendre quelques vendredis après-midi pour aller le visiter et prendre une petite bière avec lui, ce qu'il aimait bien. J'ai pu enregistrer une quinzaine d'heures d'entretiens vidéos malgré son état de santé qui se détériorait. Nous avons fait le retour sur les expériences québécoises et internationales qu'il a vécues avec son épouse Rolande. Il a développé en Turquie et langue turque, sa

première version du processus d'action collective, en 1957. Lorsque je lui demande ce qui l'a le plus marqué de cette expérience de deux années, il me répond : « le mépris envers les paysans pratiqué par les officiels du gouvernement et les agents de coopération internationale ». Je lui demande ce qui l'a motivé tout au long de ces décennies d'action sociale. Il me répond: « l'amour des gens simples et l'entraide ».

BIBLIOGRAPHIE

- Arendt, H. (1972). *La Crise de la culture*. Paris : Gallimard, Folio.
- Akoun, A. (2002). *Nouvelles techniques de communication et nouveaux liens sociaux*. Paris : Presses Universitaires de France/Cahiers internationaux de sociologie, 112, p. 7-15.
- Argyris, C., Putnam, R. et D. McLain Smith. (1985). *Action Science : Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Fransisco : Jossey-Bass.
- Balandier, G. (2001). *Le grand système*. Paris : Fayard.
- Balandier, G. (1957). *Tiers-monde, sous-développement et développement*. Paris : Presses universitaires de France-INED.
- Bastide, R. (1971). *Anthropologie appliquée*. Paris : Payot.
- Beaugrand-Champagne, G. (1957). *De la discussion à la délibération*. Notes personnelles de l'auteur.
- Beaugrand-Champagne, G. (2011). Entretiens vidéos. Réalisation de Guy Gendron, été 2011. Inédit.
- Boog, B. W. M. (2003). « The emancipatory character of action research, its history and the present state of the art », *Journal of Community & Applied Social Psychology*, p. 426-438.
- Brundtland, H. (1988). *Notre avenir à tous*. Montréal : Éditions Fleuve.
- Checkland, P. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. London : John Wiley & Sons.
- Collectif. (2012). *Concevoir son plan de communication*. Montréal : Centre St-Pierre.
- Collectif. (1990). *Historique et prospective du changement planifié*. Sous la direction de R. Tessier et Y. Tellier. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Dagenais, B. (1998). *Le plan de communication. L'art de séduire ou de convaincre les autres*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- de Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien 1 : Art de faire*. Paris : Gallimard.
- De Moor, A. et B. Whitwort. (2009). *Handbook of Research on Socio-Technical Design and Social Networking Systems*. Hershey : Information Science Reference editor.
- Devereux, G. (1998). *Psychothérapie d'un indien des Plaines*. Paris : Fayard.
- Devereux, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris : Flammarion.
- Diop, C. A. (1954 ; 2000). *Nations nègres et culture : de l'Antiquité nègre égyptienne aux problèmes culturels de l'Afrique noire d'aujourd'hui*. Paris : Éditions Présence Africaine.
- Dumont, F. (2005). *Le lieu de l'homme*. Montréal : Bibliothèque Québécoise.
- Dumont, F. (1995). *L'avenir de la mémoire*. Québec : Nuit Blanche.
- Dumont, F. (1970). *La dialectique de l'objet économique*. Paris : les Éditions Anthropos.
- Ferrarese, E. (2007). *Niklas Luhmann, une introduction*. Paris, La Découverte.
- Fischer, G. (2013). « A Conceptual Framework for Computer-Supported Collaborative Learning at Work ». *Computer-Supported Collaborative Learning at the Workplace* Springer, Heidelberg, p. 23-42.
- Freire, P. (2006). *Pédagogie de l'autonomie*. Ramonville Saint-Agne : Érès.
- Freire, P. (1974). *Pédagogie des opprimés*. Paris : Maspero.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Grossetti, M. (2006). *L'imprévisibilité dans les parcours sociaux*. Paris : Presses Universitaires de France/Cahiers internationaux de sociologie, 120, p. 5-28.
- Gurstein, M. (2008). *What is community informatics?* Monza : Polimetrica Publishing.
- Gurstein, M. (2007). « Towards systems design for supporting enabling communities », *The Journal of Community Informatics*. 3(1).

- Gurstein, M. (2000). *Community informatics : enabling community uses of information and communications technology*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Habermas, Y. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard, t. 1 et 2.
- Harvey, P.-L. (1995). *Cyberespace et communautique. Appropriation, réseaux, groupes virtuels*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Hearn, G., Kimber, M., Lennie, J. et L. Sompson. (2005). « A way forward : sustainable ICT's and regional sustainability », *The Journal of Community Informatics*, 1(2).
- Jean, M. (2013). *Le vent en parle encore*. Montréal : Libre Expression.
- Jervolino, D. (2002). *Paul Ricœur. Une herméneutique de la condition humaine*. Paris : Ellipse.
- Klein, J.L. et D. Harrisson. (2007). *L'innovation sociale*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Le Moigne, J.-L. et E. Morin. (2007). *Intelligence de la complexité*. Colloque de Cerisy, La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube.
- Le Moigne, J.-L. (1977). *La théorie du système général*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Lerner, D. (1958). *The Passing of Traditional Society : Modernizing the Middle East*. New York Free Press.
- Lévi-Strauss, C. (2012). *Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Lévi-Strauss, C. (1966). *Tristes tropiques*. Paris : Union générale d'éditions.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New-York : Editions Harper and Row.
- Lewin, Kurt. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New-York : Editions Lewin, Harper & Row.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford, CA : Stanford University Press.
- MacBride, S. et coll. (1980). *Voix multiples un seul monde*. Paris : La documentation française, UNESCO.

- Mattelart, A. et Mattelart, M. (1995). *Histoire des théories de la communication*. Paris : La Découverte.
- Mattelart, A. (1987). *L'invention de la communication*. Paris : La Découverte.
- Memmi, A. (1968). *L'homme dominé*. Paris : Gallimard.
- Morin, E. (2008). *Mon chemin*. Paris : Fayard.
- Ricœur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance : trois études*. Paris : Stock
- Ricœur, P. (2000). *La mémoire, l'histoire, l'oubli*. Paris : Seuil.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Rodriguez, C. (2001). « From alternative media to citizens' media » in *Fissure in the media landscape*. Creskill, NJ : Hampton Press, 1-23; 109-128.
- Rogers, E. (1976). « The Passing of the Dominant Paradigm » in *Communication and Development, Critical Perspectives*. Thousand Oaks, CA :Sage Publications.
- Rostow, W.W. (1960). *The Stages of Economic Growth : A Non-Communist Manifesto*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Roth, L. (2005). *Something New in the Air: The Story of First Peoples Television in Canada*. Montréal : McGill-Queens University Press.
- Savard, R. et J.-P. Proulx. (1982). *Canada, Derrière l'épopée, les autochtones*. Montréal : l'Hexagone.
- Savard, R. (1979). *Destins d'Amérique. Les autochtones et nous*. Montréal : l'Hexagone.
- Schindler-Rainman, E. et Lippitt, R. (1980). *Building the Collaborative Community: Mobilizing Citizens for Action*. University of California, Irvine : Available from ENERGIZE, 215, p.438-8342.
- Schramm, W. (1979). « Médias de masse et développement National-1979 ». *Commission internationale d'étude des problèmes de communication*. Honolulu : Est-West Communication Institut –UNESCO. Archives en ligne de l'UNESCO.
- Schramm, W. (1964). *Mass Media and National Development*. Stanford, California : Stanford University Press.

- Servaes, J. et P. Malikhao. (2004). « Communication et développement durable » dans *9^e Table ronde des Nations Unies sur la communication pour le développement*. Rome : FAO.
- Sfez, L. (2001). *Interdisciplinarité et communication*. Paris : Presses Universitaires de France/Cahiers internationaux de sociologie, 111, p. 341-349.
- Shannon, C. E. et Weaver, W. (1949). *The mathematical Theory of communication*, University of Illinois, Urbana III.
- Sun, L. (2007). *La transition sociale : un nouvel enjeu pour la sociologie du développement*. Paris : Presses universitaires de France/Cahiers internationaux de sociologie, 122, p. 53-72.
- Todorov, T. (1982). *La conquête de l'Amérique*. Paris : Éditions du Seuil.
- Touraine, A. (2007). *Penser autrement*. Paris : Fayard.
- Tremblay, D-G., Klein, J-L. et J-M. Fontan. (2009). *Initiatives locales et développement socioterritorial*. Québec : Télé-université-Université du Québec à Montréal, p.1-63.
- Tuhiwai Smith, L. (1999). *Decolonizing methodologies. Dunedin (NZ)* : University of Otago Press.
- Sachs, I. (1980). *Stratégie de l'écodéveloppement*. Paris : Éditions Économie et humanisme.
- Vieira, P.F. (2003). *Éducation pour l'écodéveloppement au Brésil : promesses et incertitudes*. Montréal : Éducation Relative à l'environnement, 4, p. 57-75.
- Wallerstein, I. (2006). *Comprendre le monde*. Paris : La Découverte.
- Weisbord, Marvin R. (1987). *PRODUCTIVE WORKPLACES: Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Winkin, Y. (2001). *Anthropologie de la communication*, Paris : Éditions du Seuil.

Filmographie

- Boivin, Patrick. (2006). *Territoire des ondes*. Wapikoni.
- Lamothe, A. (1962). *Les bûcherons de la Manouane*. ONF.

Webographie

<http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/20880.html>

Chantier d'économie sociale. www.chantier.qc.ca
http://www.chantier.qc.ca/user/Imgs/documents/CLevesque/sitechantierdocuments/onslasolidarite_1996.pdf

Checkland, P. (1999). *Soft systems methodology : a 30-year retrospective*. Lancaster : www.systemdynamics.org/conferences.

Center for Innovative & Entrepreneurial Leadership, <http://www.theciel.com>

Commission de la Santé et des Services sociaux des Premières Nations et du Labrador. www.cssspnql.com/champs-intervention/sante/maladie-blessures/diabete

Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve. <http://www.lacchm.com/>

David, A. (2000). *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion?* IXe Conférence Internationale de Management Stratégique Montpellier, 24 au 26 mai 2000. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2502-la-recherche-intervention-un-cadre-general-pour-les-sciences-de-gestion/download>

<http://www.encyclopediecanadienne.ca/fr/article/antigonish-mouvement-d/>

Fonds québécois d'initiatives sociales. <http://www.cre-mauricie.qc.ca/fonds-et-programmes/fonds-quebecois-d-initiatives-sociales-fqis>

Guide de planification communautaire globale pour les Premières Nations de la Colombie-Britannique. <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1377629855838/137763239464>

Guide de planification communautaire et territoriale. http://iddpnql.ca/pdf/guide_planif_comm_territ_fr.pdf

<http://icea.qc.ca/site/fr/organisation/historique-de-linstitut>

<https://www.onf.ca/selections/michael-brendan-thomas-waugh-ezra-winton/societe-nouvelle/>

Office québécois de la langue française. www.oqlf.gouv.qc.ca

OXFAM-Québec. <http://oxfam.qc.ca/magasindumonde/economie-sociale>

Portail du gouvernement du Québec.

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=16411>

Programme Connexion compétences du gouvernement fédéral.

http://www.jeunesse.gc.ca/fra/sujets/emplois/connexion_compences.shtml

Rogers, C. (1962). « Les caractéristiques d'une approche centrée sur la personne »,

Revue francophone internationale de l'approche centrée sur la personne.

<http://www.acp-pr.org/caracteristiques.html>

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001443/144303fb.pdf>

Weisbord, M. et Janoff, S. (2000). *Future Search - An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities.* Berrett-Koehler.

<https://www.futuresearch.net/>

Wikipédia. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Économie>