



CADRE D'ACCOMPAGNEMENT

des communautés et des organisations des Premières Nations au Québec



COMMISSION DE LA SANTÉ
ET DES SERVICES SOCIAUX
DES **PREMIÈRES NATIONS**
DU QUÉBEC ET DU LABRADOR



CADRE

D'ACCOMPAGNEMENT

des communautés et des organisations des Premières Nations au Québec



Comité de rédaction

- Carl Simard
- Danielle Goulet
- Jessie Messier
- Thijs Hemeryck
- Patricia Montambault
- Patrick Bacon

Comité de révision

- Marjolaine Sioui
- Jean Ross
- Nadine Rousselot
- Carl Simard
- Niva Sioui
- Nadine Gros-Louis
- Chantale Picard
- Jean-Denis Gill
- Nancy Gros-Louis Mchugh
- Sophie Picard
- Richard Gray

Collaboratrices

- Isabelle Nolette
- Laurie Villeneuve

Révision linguistique

Chantale Picard, CSSSPNQL

Traduction

Greg Kelm

Graphisme

Mireille Gagnon, CSSSPNQL
Siamois graphisme

Crédits photo

123rf.com, Shutterstock, CSSSPNQL, Amis du Mushuau-nipi

Ce document est aussi disponible en anglais et en version électronique à l'adresse suivante : www.cssspnql.com, sous la rubrique « À propos ».

L'emploi du masculin dans ce document vise uniquement à en alléger le texte et n'a aucune intention discriminatoire envers les femmes.

Tous droits réservés à la CSSSPNQL.

Toute reproduction, partielle ou totale, est autorisée à des fins non commerciales, à la condition d'en mentionner la source.

© CSSSPNQL 2015 - Révision en 2019

ISBN : 978-1-926528-74-8

TABLE DES MATIÈRES

Lexique	4
1. Présentation	5
2. Contexte	5
2.1. Vision de la CSSSPNQL.....	6
2.2. Mission de la CSSSPNQL.....	6
2.3. Valeurs organisationnelles.....	6
2.4. Plan stratégique 2017-2021.....	7
3. Objectifs du cadre d'accompagnement	8
4. Champs d'application	9
5. Qu'est-ce que l'accompagnement?	10
5.1. Correspondances dans les langues des Premières Nations.....	10
5.2. Vision de l'accompagnement.....	11
5.3. Dimensions de l'accompagnement.....	12
5.3.1 Contexte.....	13
5.3.2 Savoir-être : attitudes relationnelles à la base de l'accompagnement.....	15
5.3.3 Savoir-faire : pratiques et fonctions à la base de notre accompagnement.....	16
5.3.4 Savoir : connaissances à la base de l'accompagnement.....	17
5.4. Vision de l'accompagnement : remarques finales.....	17
6. Accompagnement dans la pratique : démarche proposée	18
6.1. Cycle d'accompagnement.....	18
6.1.1 Cycle d'accompagnement : documenter les démarches.....	21
6.2. Formation et intégration du personnel de la CSSSPNQL.....	21
7. Fin du cycle d'accompagnement	22
Bibliographie	23
Annexes	25
Annexe 1.....	27
Annexe 2.....	28
Annexe 3.....	30
Annexe 4.....	36
Annexe 5.....	42
Liste des figures	
Figure 1 : La compétence professionnelle, Boudreault, H. 2002.....	12
Figure 2 : Environnement de la CSSSPNQL.....	13
Figure 3 : Continuum du « faire pour » au « faire ».....	16
Figure 4 : Cycle d'accompagnement.....	19
Figure 5 : Accompagnement : un processus continu.....	20

Autodétermination : Action de décider par soi-même et, en particulier, action par laquelle un peuple choisit librement son statut politique et économique (Larousse, 2012).

Gouvernance : Les traditions (normes, valeurs, culture, langue) et les institutions (structures formelles, organisations, pratiques) qu'une communauté ou une nation utilise pour prendre des décisions et atteindre ses objectifs. Au cœur de la notion de gouvernance est la création de systèmes et de processus efficaces, responsables et légitimes où les citoyens expriment leurs intérêts, exercent leurs droits et responsabilités et concilient leurs différences¹.

Codéveloppement : Réflexion d'un groupe de personnes souhaitant pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer la situation et leurs pratiques à partir d'une situation problématique donnée.

Communauté : Se rapporte au sentiment d'appartenance à une collectivité. Il peut désigner un groupe de personnes vivant ensemble dans un même lieu géographique ou encore un groupe de personnes ayant en commun une religion, une ethnicité, une profession ou d'autres caractéristiques particulières. Dans le contexte des Premières Nations, la communauté constitue une structure de soutien qui englobe la responsabilité personnelle des individus à l'égard de la communauté et, inversement, la responsabilité collective à l'égard de chacun des individus. Pour les Premières Nations, la notion de communauté englobe souvent les relations dans un sens vaste, y compris les relations d'origine humaine, écologique et spirituelle (IRSC, 2007). Au Québec, il n'est pas rare qu'une Première Nation appartienne à plus d'une communauté, le plus souvent par l'entremise de ses liens familiaux.

Soutien holistique : Le soutien et les services holistiques englobent tous les aspects susceptibles de contribuer au bien-être (p. ex : physique, spirituel, mental, culturel, émotionnel et social) pendant toute la vie et visent à atteindre l'équilibre dans tous ces aspects. Cela suppose de reconnaître que le bien-être individuel est étroitement lié au bien-être familial et communautaire, et qu'un continuum de soins complet et intégré est essentiel pour répondre aux besoins des Premières Nations (Honouring Our Strengths: A Renewed Framework to Address Substance Use Issues Among First Nations People in Canada, p. 7).

Mieux-être : Il n'existe pas de définition précise et unique du mieux-être dans la littérature des Premières Nations (le terme bien-être peut également être utilisé). Ce terme fait généralement référence aux traumatismes historiques vécus par ces peuples, à la guérison et au cheminement menant vers un mieux-être. Selon le contexte, le mieux-être peut être personnel, communautaire, économique, politique, etc. Il peut également être considéré comme le mieux-être global.

Premières Nations : Le Conseil mixte de l'Assemblée des Premières Nations du Canada utilise le terme « Premières Nations » pour la première fois en 1980-1981, dans la *Déclaration des Premières Nations*. Symboliquement, le terme « Premières Nations » cherche à donner aux peuples autochtones, en quête d'autodétermination et d'autonomie gouvernementale, le statut de « premiers parmi des égaux » aux côtés des peuples anglais et français (Encyclopédie canadienne, 2012). Pour ces raisons politiques, au Québec, le terme Première Nation est privilégié à celui d'Autochtone. Enfin, précisons que ce terme est très peu utilisé par les Autochtones vivant à l'extérieur du Canada.

Savoirs traditionnels : Les savoirs traditionnels, tels qu'ils sont définis par l'Assemblée des Premières Nations, sont des connaissances collectives des traditions utilisées par les groupes autochtones pour assurer leur subsistance et s'adapter à leur environnement au fil du temps.

LEXIQUE

¹ Adaptation d'une définition du Centre national pour la gouvernance des Premières Nations. La définition originale est tirée de : National Centre for First Nations Governance, *Governance Best Practices Report*, 2009, 48 p.

PRÉSENTATION

La Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL) offre aux communautés et aux organisations des Premières Nations diverses formations et de nombreux outils culturellement adaptés dans le but d'accroître les compétences des intervenants et de renforcer l'autonomie locale. Elle favorise également une approche multisectorielle visant à optimiser les interventions de son personnel et à mieux répondre aux besoins exprimés.

L'établissement de partenariats et de nouveaux champs d'intervention a pour effet de bonifier l'offre de services aux communautés et aux organisations qu'elle dessert. Par conséquent, il est nécessaire d'adopter une vision commune quant au rôle que la CSSSPNQL joue auprès des Premières Nations au Québec. Cette vision permettra de mieux encadrer les pratiques professionnelles de la CSSSPNQL et de favoriser le renforcement des capacités des intervenants des communautés et des organisations.

Le Cadre d'accompagnement s'inspire des approches établies par les différents secteurs de la CSSSPNQL. Il présente le contexte découlant des orientations stratégiques de la CSSSPNQL et clarifie les objectifs et les types d'intervention visés. Vous y trouverez une brève définition du concept d'accompagnement et de ses cycles dans les différentes langues d'origine algonquienne et iroquoienne ainsi qu'une description des modes de fonctionnement qui appuient l'accompagnement : le fonctionnement multisectoriel ainsi que la formation et l'intégration du personnel de la CSSSPNQL.

Ce document est dynamique et pourra être bonifié à la lumière des expériences vécues avec les intervenants œuvrant dans les communautés et les organisations des Premières Nations. En somme, les employés devront s'inspirer de ce Cadre tout en demeurant conscients que les interventions de la CSSSPNQL doivent demeurer souples et être adaptées au milieu.



Depuis plusieurs années, la CSSSPNQL soutient le personnel des communautés et des organisations des Premières Nations dans la mise en œuvre de programmes ou d'initiatives locaux, régionaux et nationaux. Pour y arriver, plusieurs approches et outils ont été mis au point. L'absence d'un cadre commun partagé par l'ensemble des secteurs opérationnels donne lieu aux constats suivants :

- Certains employés éprouvent de la difficulté à comprendre leur rôle et à réaliser leurs mandats respectifs.
- Il y a un risque de dédoublement des efforts lors de la conception d'outils et de l'élaboration de stratégies d'accompagnement ainsi qu'un risque d'incohérence dans l'accompagnement offert par les différents secteurs.
- L'évaluation de l'efficacité des actions posées par la CSSSPNQL peut être plus difficile.

Dans cette optique, la direction de la CSSSPNQL a proposé la création d'un groupe de travail interne afin de rédiger un Cadre d'accompagnement des communautés et des organisations des Premières Nations. Ce Cadre est le reflet des valeurs communes prônées par la CSSSPNQL et tient également compte de sa mission et des mandats qui lui sont conférés.

CONTEXTE 2

teieshkueu
gonmuet
kan

2.1. Vision de la CSSSPNQL



LES PERSONNES, LES FAMILLES ET LES COMMUNAUTÉS DES PREMIÈRES NATIONS SONT EN SANTÉ, ONT UN ACCÈS ÉQUITABLE À DES SOINS ET À DES SERVICES DE QUALITÉ, ET EXERCENT LEUR AUTODÉTERMINATION ET AUTONOMIE CULTURELLE.

Pour réaliser sa mission, la CSSSPNQL accompagne les communautés et les organisations qui le désirent dans la promotion et l'implantation de programmes et de services de santé et de services sociaux adaptés aux réalités des Premières Nations. Cet accompagnement contribue au développement de l'autonomie locale des communautés grâce au renforcement du pouvoir d'agir, à la mobilisation et au renforcement des capacités. Ce document vise à améliorer la qualité de l'accompagnement.

2.2. Mission de la CSSSPNQL

ACCOMPAGNER LES PREMIÈRES NATIONS AU QUÉBEC DANS L'ATTEINTE DE LEURS OBJECTIFS EN MATIÈRE DE SANTÉ, DE MIEUX-ÊTRE, DE CULTURE ET D'AUTODÉTERMINATION.

2.3. Valeurs organisationnelles

Le Code d'éthique de la CSSSPNQL² s'appuie sur les valeurs organisationnelles : **le respect, la collaboration, la défense des intérêts, l'intégrité et la culture**. Ces dernières guident le comportement et la conduite de son personnel dans ses activités courantes, dont l'accompagnement.

Les valeurs organisationnelles s'expriment par les principes directeurs décrits dans le Code d'éthique de la CSSSPNQL.

² La référence sera disponible dès que le document sera final.



2.4 Plan stratégique 2017-2021

Le cadre d'accompagnement s'appuie sur les axes prioritaires du Plan stratégique 2017-2021 tels qu'ils ont été définis par les communautés et organisations des Premières Nations au Québec

CINQ AXES PRIORITAIRES

- 1 Accès à des soins et à des services de qualité
- 2 Gouvernance en matière de reconnaissance des droits et des intérêts des Premières Nations
- 3 Renforcement des capacités
- 4 Saines habitudes de vie
- 5 Sensibilisation culturelle

OBJECTIFS DU CADRE D'ACCOMPAGNEMENT



L'implantation du Cadre d'accompagnement vise principalement l'augmentation de l'efficacité organisationnelle de la CSSSPNQL.

- Clarifier l'approche d'accompagnement et de développement communautaire prônée par la CSSSPNQL, tant auprès des communautés et des organisations des Premières Nations qu'auprès des employés de la CSSSPNQL;
- Améliorer la qualité et l'efficacité des interventions;
- Définir les pratiques et les règles d'accompagnement (éthique);
- Se doter d'un vocabulaire commun tenant compte des orientations stratégiques ainsi que des mandats et des priorités annuelles des différents champs d'expertise et des contextes spécifiques des communautés et des organisations;
- Adopter une approche multisectorielle lors de la conception d'outils;
- Accroître les compétences du personnel de la CSSSPNQL;
- Favoriser le partage d'information au sein de la CSSSPNQL;
- Faciliter l'évaluation de l'efficacité des processus organisationnels de la CSSSPNQL;
- Mieux faire connaître l'offre de services de la CSSSPNQL.

sogodeckagodjin

yata'tanhk

PIMUUHT

widjiogodjin

Ce document s'applique à tous les employés de la CSSSPNQL, qu'ils travaillent directement ou indirectement auprès de la clientèle, et ce, à différents niveaux et dans différents contextes. À cet égard, il servira de référence lors des collaborations multisectorielles³ au sein de la CSSSPNQL. Tous les employés recevront une formation quant à son application et ils devront s'en servir dans le cadre de leurs fonctions⁴ et lors de leurs interventions auprès des communautés et des organisations qui font appel aux services de la CSSSPNQL.

4 CHAMPS D'APPLICATION



3 Se référer à l'annexe 1.

4 Se référer à l'annexe 2.

QU'EST-CE QUE L'ACCOMPAGNEMENT⁵? 5

Accompagner : se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui⁶.

5.1. Correspondances dans les langues des Premières Nations⁷

Les définitions de l'accompagnement recueillies dans plusieurs langues des Premières Nations reflètent la vision qu'ont les premiers peuples de ce concept. Dans celles qui suivent, la plupart abordent le concept d'accompagnement en mettant l'accent sur la « personne » en contexte de ce qu'est « l'action d'accompagner ». Ces définitions sont descriptives et très visuelles.

Pour la nation atikamekw, c'est un ami qui peut conseiller, à qui on peut se confier... C'est aussi « **niwitcewakan** » :

l'ami, celui qui accompagne (Wemotaci); « **kamihorowet** » :

l'accompagnateur, celui qui va avec l'autre, qui marche à ses côtés, qui prend soin de... (Opitciwan); « **witcchiewin** » : offrir du soutien, une aide particulière à quelqu'un (Manawan).

Pour la nation mi'gmaq, c'est une personne qui marche à côté d'une autre personne, qui marche dans les pas d'une autre personne; c'est une personne qui possède la connaissance, qui détient le savoir : « **apogonmuet** ».

Pour la nation innue, c'est celui qui donne de la force, du courage, celui qui reconforte dans une épreuve : « **shutshiteieshkueu** ». C'est une personne éclairée : « **kanikante** ».

Pour la nation algonquine, c'est celui qui donne du courage : « **widjiogodjin** », accompagnateur ou « **sogodeckagodjin** ». Le rôle de l'accompagnateur est celui d'aider les gens et leur famille à avoir une meilleure qualité de vie.

Pour la nation mohawk, c'est le pourvoyeur de soins, celui qui s'occupe de quelqu'un : « **teiakwatsaies** ».

Pour la nation abénaquise, c'est un guide : « **odowinno** ».

Pour la nation naskapie, c'est une personne qui en guide une autre dans sa marche : « **pimuhtaahaaw** ».

Pour la nation wendat, c'est « **yata'tanhk** », qui signifie « j'accompagne quelqu'un sur le chemin ».

Quelques concepts intéressants se dégagent également de ces définitions :

- La notion « d'éclairage », de lumière, de courage, de soins que donne la personne qui accompagne;
- La notion de « marcher à côté », « dans les pas de l'autre », qui met l'accent sur l'importance du respect du rythme de la personne accompagnée, de cheminer ensemble;
- La notion de « chemin », qui suppose une direction, choisie par les deux personnes.

⁵ Le terme « personne accompagnée » sous-entend également qu'il peut s'agir de groupes de personnes.

⁶ Le Petit Robert.

⁷ Tiré de *Le Profil de compétences de l'accompagnateur en petite enfance auprès des enfants ayant des besoins spéciaux chez les Premières Nations*, CSSSPNQL-CESAM (UQAC), p. 14-15.

5.2. Vision de l'accompagnement

L'accompagnement est défini comme l'ensemble des mécanismes de soutien et de suivi que la CSSSPNQL offre aux communautés et aux organisations des Premières Nations. Il vise à favoriser l'acquisition et le développement de compétences professionnelles et le renforcement du pouvoir d'agir. Une priorité est aussi accordée au soutien de la volonté de changement chez les Premières Nations dans le respect de leurs traditions et de leur culture. La finalité de l'accompagnement de la CSSSPNQL est d'appuyer les Premières Nations dans leur quête d'autogouvernance.

L'accompagnement offert s'adresse aux individus et/ou aux groupes; il permet l'apprentissage dans l'action et fait partie des stratégies visant le transfert et l'acquisition de nouvelles connaissances. Il implique une relation interactive, basée sur la confiance et l'engagement mutuels, dont l'intensité et la durée varient en fonction des besoins du milieu.

Principes directeurs de l'accompagnement à la CSSSPNQL

- L'accompagnement offert par la CSSSPNQL doit répondre aux besoins exprimés par les communautés et les organisations dans le respect de leurs modes de fonctionnement, de leurs réalités et de leurs spécificités culturelles.
- Chaque communauté ou organisation est unique, ce qui nécessite une approche souple et centrée sur les besoins.
- La communauté ou l'organisation est le premier agent de son développement et de sa mobilisation, ce qui exige de miser sur les compétences et le dynamisme existants, de ne pas se substituer aux acteurs locaux et de soutenir le leadership local.
- Le développement et la mobilisation sont des processus globaux qui ne sont ni statiques, ni linéaires. Ils demandent à l'organisme accompagnateur de développer une culture d'apprentissage basée sur le croisement des savoirs et adaptée à l'évolution du milieu.
- Lors de l'accompagnement, la collaboration et l'arrimage entre les différents secteurs de la CSSSPNQL visent à mettre en pratique des principes de multisectorialité. Ils contribuent à augmenter l'efficacité des actions et servent d'exemple. Ils peuvent également se faire sur une base plus personnalisée.
- Ce modèle d'accompagnement se veut global et centré sur la personne, les familles et la communauté. En ce sens, il s'inscrit dans une approche de soutien holistique, en continuité avec celle des Premières Nations.
- La communauté ou l'organisation apprend par l'action, la réussite et dans le plaisir, d'où la nécessité d'encourager un équilibre entre l'action et la réflexion dans la planification de l'accompagnement. Le fait de rester axé sur les forces et les succès renforce la cohésion, la créativité, l'innovation et le désir de travailler ensemble. Il est important de demeurer positif devant les défis qui se présentent lors des interventions et de miser sur l'ensemble des pistes de solutions possibles pour y remédier.

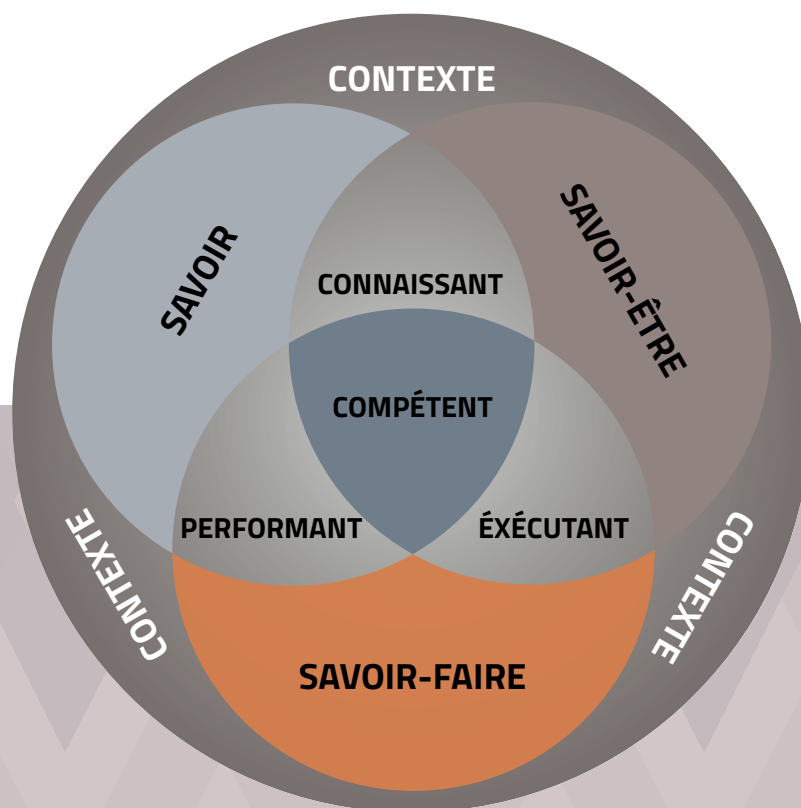
5.3. Dimensions de l'accompagnement

L'accompagnement des acteurs locaux par le personnel de la CSSSPNQL nécessite des approches flexibles et adaptées aux capacités de la personne ou au groupe accompagné et au contexte de la communauté ou de l'organisation concernée. En ce sens, un exercice a été réalisé afin de cibler les compétences associées à l'accompagnement.

En se basant sur le modèle de Boudreault, la question suivante se pose : « quelles sont les connaissances (savoir), les habiletés (savoir-faire) et les aptitudes (savoir-être) que doit posséder un accompagnateur compétent qui œuvre au sein de la CSSSPNQL? ».

Avant d'aborder ces trois dimensions, il apparaît nécessaire de mettre l'accent sur l'importance du « contexte » lors de la mise en place d'une démarche d'accompagnement.

Figure 1 : La compétence professionnelle, Boudreault, H. 2002



5.3.1 Contexte

La CSSSPNQL évolue dans un environnement complexe. L'accompagnateur doit bien saisir cette complexité et tenir compte de l'environnement et des enjeux externes à l'organisation lors de chacune de ses interventions.

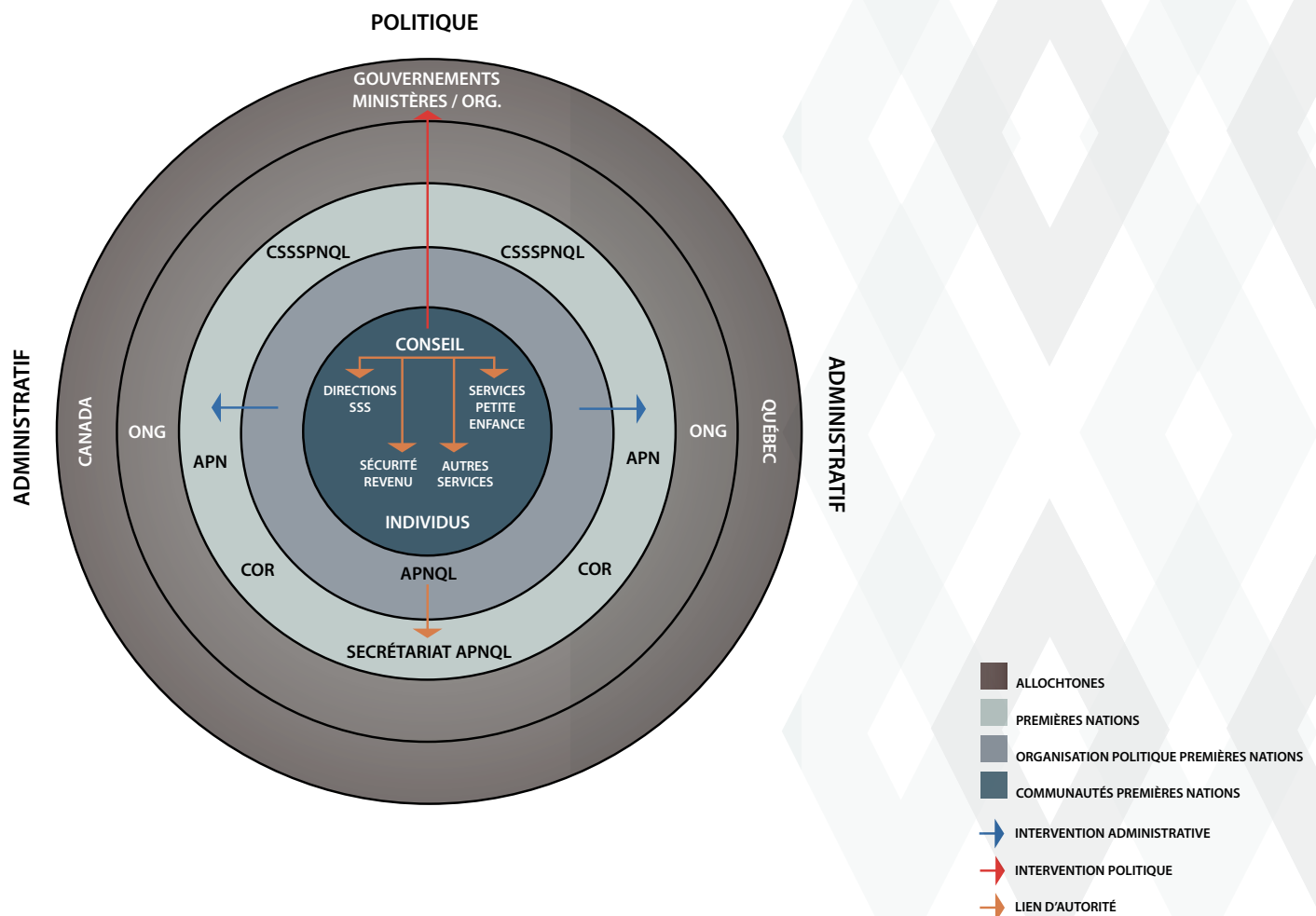
Structure politique des organisations des Premières Nations

La CSSSPNQL a été créée en 1994. Elle est l'une des commissions et des organisations régionales (COR) créées par les chefs de l'Assemblée des Premières Nations Québec-Labrador (APNQL), par voie de résolution.

Lors de son entrée en fonction à la CSSSPNQL, chaque employé est accueilli et intégré graduellement à son nouveau milieu de travail à l'aide du « Guide d'accueil et d'intégration des nouveaux employés ». Cet outil permet à l'employé de se familiariser avec l'environnement politique et externe, les orientations stratégiques et les différents programmes, les projets et les initiatives de l'organisation.

L'image ci-dessous illustre l'ensemble des organisations et l'environnement dans lequel gravite la CSSSPNQL.

Figure 2 : Environnement de la CSSSPNQL



Les COR se composent de la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL); de la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ); de la CSSSPNQL; du Conseil en Éducation des Premières Nations (CEPN); de l'Institut de développement durable des Premières Nations du Québec et du Labrador (IDDPNQL); et du Réseau jeunesse des Premières Nations du Québec et du Labrador (RJPNQL).

Pour sa part, la *Charte et règlements généraux de la CSSSPNQL* assure également, lors de son assemblée générale annuelle, une représentativité des organisations suivantes : Femmes Autochtones du Québec (FAQ), le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec (RCAAQ) et le réseau des centres de traitement du Programme national de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues chez les Autochtones (PNLAADA).

Orientations et politiques gouvernementales

Être au fait des orientations et des politiques gouvernementales et de l'organisation des programmes et des services permet à l'accompagnateur de bien orienter l'accompagné et de saisir les occasions qui se présentent, par exemple des occasions de financement. Cela permet aussi de cibler les acteurs clés au sein des organisations gouvernementales.

Communautés et organisations des Premières Nations

L'accompagnateur doit connaître les spécificités contextuelles propres à la communauté ou à l'organisation avec laquelle ou à l'intérieur de laquelle il travaille. Il s'agit, entre autres, de connaître la communauté ou l'organisation, les événements récents ou historiques s'y étant produits, les leaders présents, sa dynamique générale, l'organisation des services, etc.

Ce type d'information peut être parfois difficile à obtenir. C'est pour cette raison que la CSSSPNQL désire dresser un portrait général de chaque communauté ou organisation.

Société civile

La société civile réunit les organisations non gouvernementales ayant mis au point des programmes et des services destinés à la population et pouvant inclure les Premières Nations (p. ex. : organismes communautaires, fondations publiques et privées, etc.). Impliquer ces organisations lors de l'élaboration de projets peut contribuer à renforcer l'autonomie locale des communautés et à favoriser la création de nouveaux partenariats.

witcihiewin
kanikante
odowinno
TEIAKWATSALIES

5.3.2 Savoir-être : attitudes relationnelles à la base de l'accompagnement

Les attitudes relationnelles suivantes sont issues de discussions internes et de consultations avec plusieurs acteurs travaillant auprès des communautés et des organisations des Premières Nations au Québec. Inspirées des valeurs organisationnelles émanant du *Code d'éthique de la CSSSPNQL*, elles doivent se refléter dans toutes les activités d'accompagnement et se traduire dans l'ensemble des actions et des comportements des accompagnateurs.

Ouverture et humilité

L'accompagnement nécessite une ouverture d'esprit à des visions du monde des Premières Nations et à des valeurs et à des cultures propres à chaque nation. De cette façon, le travail commun pourra plus facilement aboutir à des solutions durables.

Les personnes accompagnées doivent être reconnues comme étant les mieux placées pour définir les besoins et trouver les solutions. En ce sens, l'accompagnateur exerce un rôle de facilitateur et doit soutenir les décisions prises par les ressources expertes de leur milieu. L'accompagnateur doit tenter de faire ressortir les opinions de l'accompagné en ayant une attitude humble, sans mettre de l'avant ses propres valeurs et solutions.

Flexibilité et adaptabilité

L'accompagnateur doit ajuster ses interventions en fonction de l'accompagné, de ses capacités, de son rythme et de son contexte. Dans cette optique, il doit se montrer flexible et faire preuve d'adaptabilité face aux exigences d'une situation changeante, imprévue ou ambiguë. Il doit considérer les changements comme des occasions d'apprentissage et d'amélioration.

Positivisme et valorisation

L'accompagnateur est orienté vers le renforcement des capacités; il exerce cette approche en favorisant l'utilisation des ressources du milieu, en harmonie avec les spécificités culturelles et l'environnement. Il souligne les réussites (si petites soient-elles) en accordant de la valeur aux initiatives tentées, et ce, peu importe le résultat. Il reconnaît l'expérience passée, souligne le talent et le potentiel des personnes accompagnées et croit fermement en leur capacité de progresser vers l'atteinte des objectifs qu'elles se sont fixés. Il agit de façon à favoriser, à renforcer et à maintenir le pouvoir d'agir, et il se montre disponible, proactif et optimiste.

Rigueur et constance

L'accompagnateur s'engage à toujours donner le meilleur de lui-même en congruence avec les valeurs organisationnelles et les autres attitudes relationnelles. Il se montre constant et consciencieux dans l'entretien de ses relations et tout au long du cycle d'accompagnement⁸.

Certaines situations peuvent entraîner des défis majeurs et déstabiliser l'accompagnateur. Celui-ci doit alors avoir le réflexe de reconnaître ses limites et de chercher le soutien nécessaire, tout en maintenant son implication. Les défis peuvent constituer une source d'apprentissage. Ainsi, l'accompagnateur est responsable de développer ses capacités dans l'optique de toujours offrir un accompagnement de qualité.



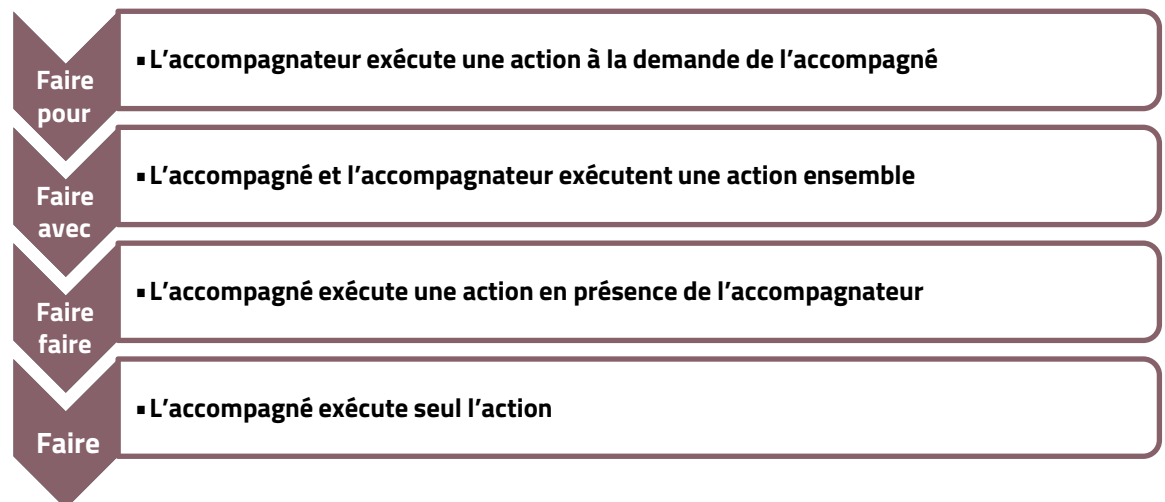
8 Se référer à l'annexe 3.

5.3.3 Savoir-faire : pratiques et fonctions à la base de notre accompagnement

Pratiques

À partir des échanges avec la personne ou le groupe accompagné, l'accompagnateur proposera diverses façons de faire. Ce sont les « pratiques » de l'accompagnateur. Celles-ci visent à trouver un équilibre sur un continuum ayant comme étapes le « faire pour », le « faire avec », le « faire faire » et le « faire ». Ces étapes peuvent être envisagées comme un chemin évolutif utilisé pour le transfert des connaissances entre l'accompagnateur et l'accompagné.

Figure 3 : Continuum du « faire pour » au « faire »



Les différentes pratiques utilisées par l'accompagnateur sont déterminées conjointement en fonction de différents facteurs, y compris les capacités de l'accompagné ainsi que les forces du milieu. Ces dernières détermineront le niveau d'implication de l'accompagnateur auprès de la communauté accompagnée.

Fonctions de l'accompagnateur

Les fonctions se définissent par les différents rôles qui peuvent être assumés lors d'une démarche d'accompagnement : l'observation et la veille, le réseautage, le codéveloppement, l'avis-conseil (transfert des savoirs et des connaissances), le coaching, la formation, etc. Ces fonctions font appel à des techniques et à des habiletés qui doivent être maîtrisées par l'accompagnateur. Se référer à l'annexe 2.

Devant l'éventail très large des compétences définies, il est difficile de penser que celles-ci pourront être maîtrisées par l'ensemble des accompagnateurs. Dans ce contexte, les accompagnateurs doivent intégrer dans leurs pratiques le fonctionnement multisectoriel tel qu'il est défini dans ce Cadre d'accompagnement (se référer à l'annexe 1). À travers ce type de fonctionnement, l'accompagnateur collabore, au besoin, avec divers experts de la CSSSPNQL. Ces derniers peuvent être appelés à accompagner une communauté ou une organisation ou à conseiller un accompagnateur lorsque les sujets traités dépassent ses compétences.

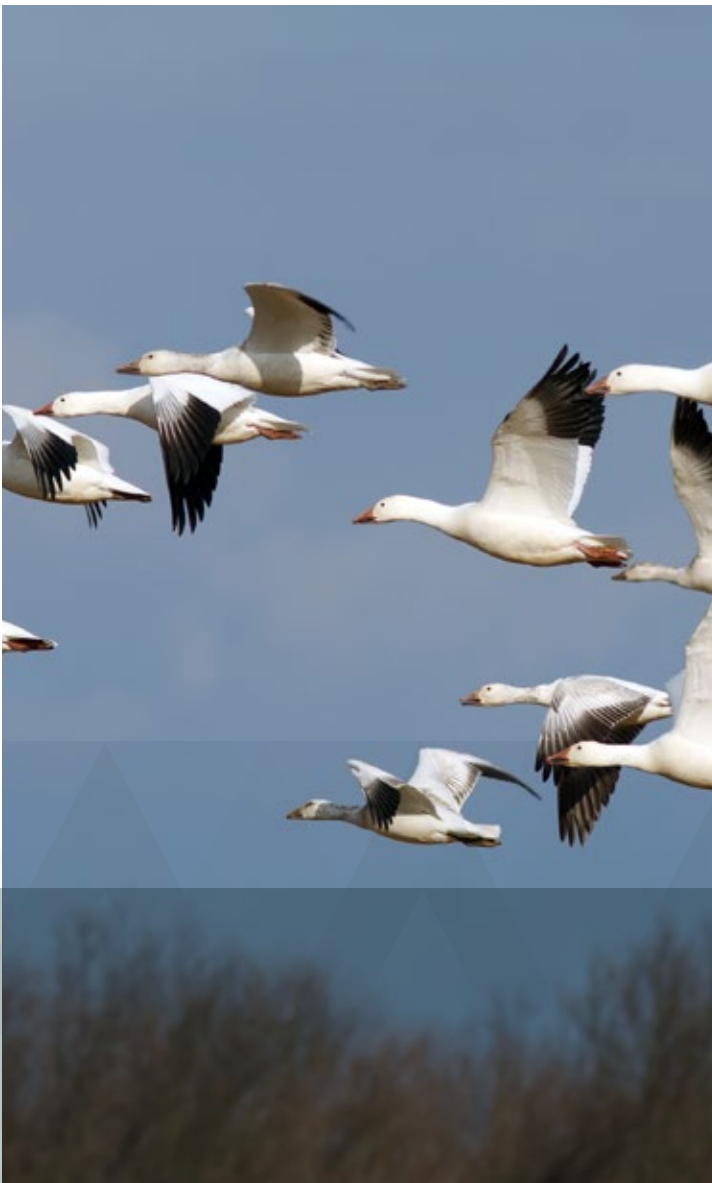
5.3.4 Savoir : connaissances à la base de l'accompagnement

Les connaissances sont définies par les domaines où s'exerce l'activité d'apprendre (Larousse, 2013). Il y a tout d'abord les connaissances liées au poste, c'est-à-dire directement liées à la formation préalable et à l'expérience acquise au sein de la CSSSPNQL ou ailleurs. Il y a ensuite les connaissances liées à l'organisation (projets, programmes et initiatives mis en œuvre par la CSSSPNQL) afin de créer des liens entre les différents secteurs et promouvoir une approche multisectorielle. Se référer à l'annexe 2.

5.4. Vision de l'accompagnement : remarques finales

Lorsque la CSSSPNQL accompagne une communauté, il importe d'avoir une approche éthique, équilibrée et flexible. Travailler dans cette perspective nécessite une réflexion continue entre différents axes : la proximité par rapport à l'éloignement, la pratique locale par rapport à la théorie, etc.

L'accompagnateur doit être bien intentionné (savoir-être), être bien informé (savoir) et être en mesure de poser les actions nécessaires (savoir-faire).



6 ACCOMPAGNEMENT DANS LA PRATIQUE : DÉMARCHE PROPOSÉE

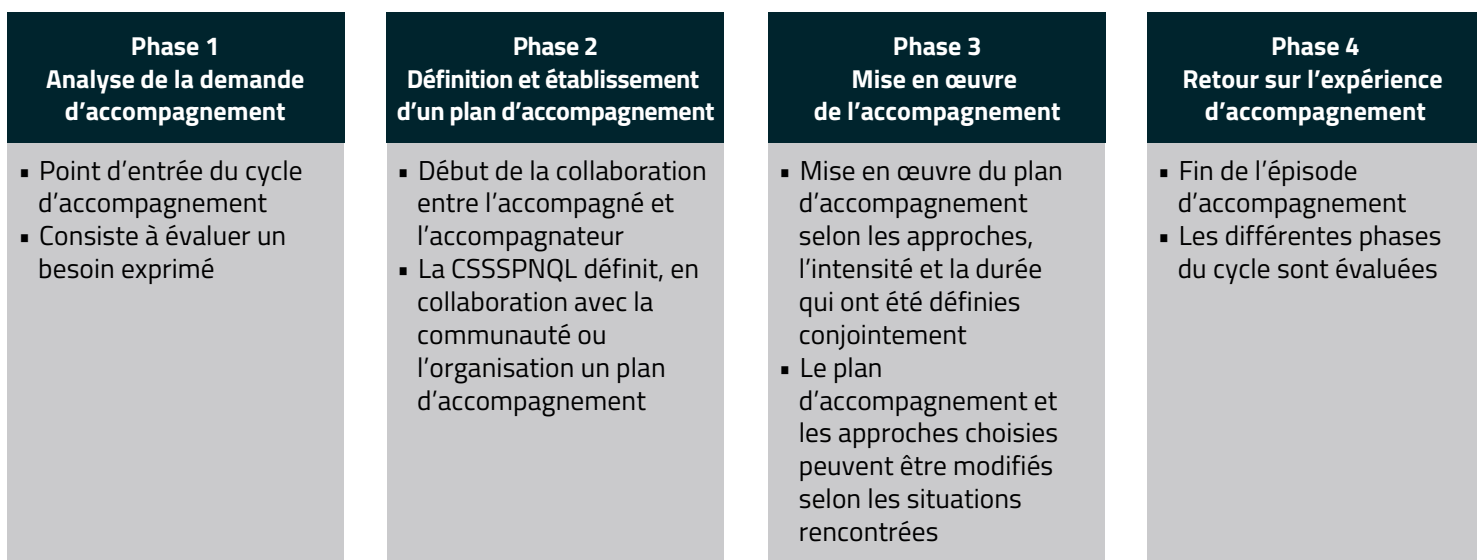
Avant de décrire la démarche d'accompagnement, il importe de rappeler que l'objectif poursuivi doit toujours viser le renforcement du pouvoir d'agir des communautés ou des organisations à travers le renforcement des capacités et la mobilisation des acteurs locaux.

L'accompagnement est basé sur l'expression d'un besoin par une communauté ou une organisation des Premières Nations. Cela peut susciter une collaboration plus ou moins structurée avec la CSSSPNQL.

Pour atteindre cet objectif, la CSSSPNQL mise sur l'établissement de relations de confiance entre son personnel et les communautés ou les organisations. Ces relations prennent du temps à se développer et c'est pourquoi il est important de bien les entretenir à l'aide de suivis réguliers.

6.1. Cycle d'accompagnement

L'accompagnement d'une personne ou d'une organisation se divise en différentes phases :



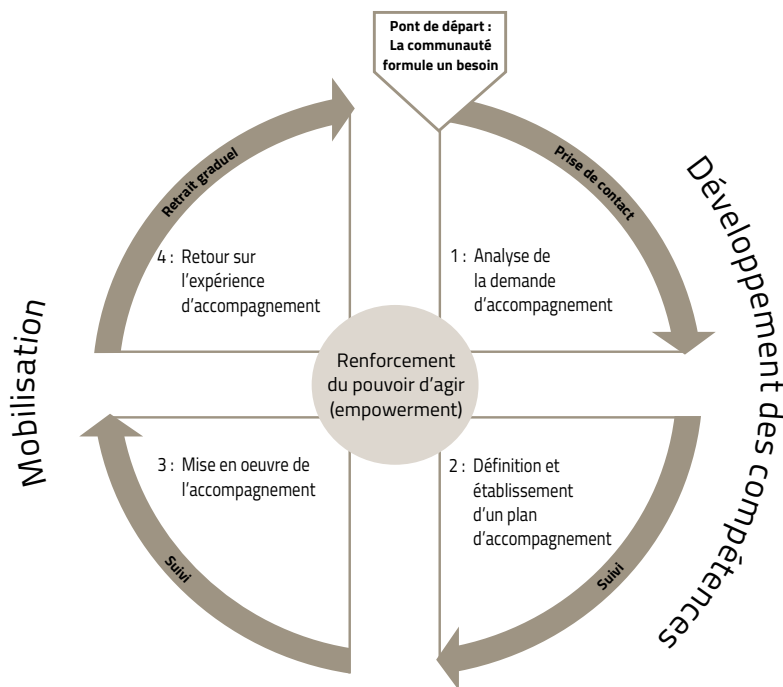
Tout au long du cycle, l'accompagnateur doit garder en tête les éléments suivants :

- la mobilisation des personnes ou des groupes;
- le renforcement des capacités;
- le renforcement du pouvoir d'agir⁹.

Ces éléments doivent se manifester dans toutes les actions et les réflexions de l'accompagnateur grâce aux différentes formes de savoir présentées dans le chapitre précédent : *savoir, savoir-faire et savoir-être* (voir la page 13).

La figure suivante résume le cycle d'accompagnement.

Figure 4 : Cycle d'accompagnement

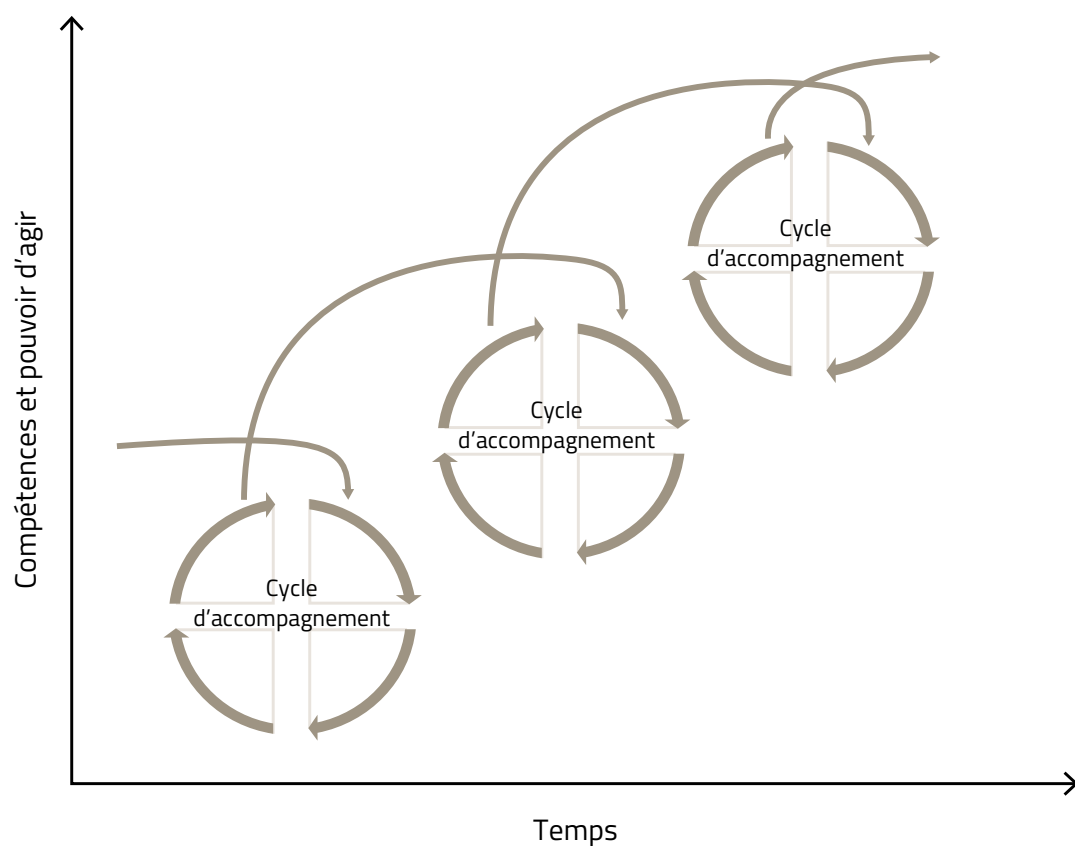


Pour approfondir la réflexion sur le cycle d'accompagnement et les éléments centraux décrits ci-dessus, se référer à l'annexe 3 du présent document.

À long terme, l'accompagnement de la CSSSPNQL apparaît comme un processus continu évoluant avec le temps, marqué de différents cycles, tel qu'il est illustré à la figure 5.

⁹ Se référer à l'annexe 4.

Figure 5 : Accompagnement : un processus continu



L'évolution des capacités communautaires et individuelles, l'intensité de l'accompagnement et le choix des approches seront ajustés en fonction des besoins et des orientations de la communauté ou de l'organisation. Lorsqu'un besoin est défini, l'accompagnateur peut temporairement intensifier sa collaboration afin d'aider la communauté ou l'organisation lors de l'établissement et de l'implantation des stratégies appropriées. L'intensité de l'accompagnement varie aussi en fonction du niveau d'autonomie présent à l'échelle locale.

witcihiewin ka
yata'tanhk
TEIAKWATSALIES
segod
widji

6.1.1 Cycle d'accompagnement : documenter les démarches

Dans un contexte de surcharge chronique des ressources humaines dans les communautés et les organisations des Premières Nations, il est important de réduire au maximum le travail administratif lié à l'accompagnement. L'accompagnateur et l'accompagné doivent convenir ensemble des étapes du projet et déterminer si l'accompagné peut documenter la démarche en partie ou en totalité.

L'accompagnateur sera toutefois tenu de documenter les étapes entreprises. Cette démarche est nécessaire et permet d'assurer la reddition de comptes auprès des partenaires financiers et des communautés ou des organisations des Premières Nations. De plus, elle permet de mesurer l'atteinte des résultats et favorise un apprentissage continu au sein de la CSSSPNQL.

6.2. Formation et intégration du personnel de la CSSSPNQL

La formation du personnel constitue un levier essentiel dans l'implantation du Cadre d'accompagnement. À cette fin, un plan de formation des ressources humaines a été élaboré dans le cadre d'un projet unique en collaboration avec la mutuelle de formation intégrée de la Capitale-Nationale Stratform, auquel la CSSSPNQL a adhéré en 2012. Ainsi, le plan de formation et le programme d'accueil et d'intégration des employés de la CSSSPNQL appuient le développement et le maintien des connaissances et des compétences précédemment énumérées et ils servent à appuyer directement les accompagnateurs dans leur habileté à transférer leur expertise aux communautés et aux organisations des Premières Nations.

nikante PIMUUHTAAHAAW
eckagodjin kamihorowet
ogodjin odowinno

À l'étape du retour sur l'expérience, l'accompagnateur et l'accompagné résument les défis et les bons coups réalisés. Ils préparent également la fin du cycle : la prise de distance de l'accompagnateur. Après le cycle, l'accompagnateur a réduit l'intensité du suivi, mais il entretient la relation de coopération et peut, au besoin, soutenir l'accompagné de façon ponctuelle.

L'accompagné continue à intégrer les nouveaux apprentissages dans sa pratique quotidienne et, si une embûche survient, il peut communiquer avec l'accompagnateur afin que ce dernier l'appuie ponctuellement ou entame un nouveau cycle d'accompagnement.

Conclusion

La démarche d'accompagnement préconisée par la CSSSPNQL est un processus continu, ponctué de cycles qui se déroulent sur une longue période, au cours de laquelle la communauté exprime des besoins qui se traduisent par une demande d'accompagnement. À chaque cycle, l'accompagnateur se rapproche de la communauté ou de l'organisation afin de lui permettre de développer ses idées et d'exécuter un projet et des activités. Cette phase plus intensive est réalisée dans une optique de renforcement des capacités et de renforcement du pouvoir d'agir des individus.

Pendant chaque cycle, l'accompagnateur porte une attention particulière à la clarification de son rôle et de ses responsabilités. Il s'assure que l'accompagné est disposé à développer ses propres compétences. À l'aide d'un suivi régulier, l'accompagnateur suscite des occasions d'apprentissage dans l'action pour l'accompagné.

Dans le cycle d'accompagnement, la démarche réflexive, l'approche de développement des communautés et la collaboration multisectorielle¹⁰ apparaissent comme un noyau central. Ces approches visent en tout premier lieu à mobiliser les parties prenantes, de même qu'à contribuer à l'avancement de la gouvernance et à l'amélioration des conditions de vie des Premières Nations au Québec.

7 FIN DU CYCLE D'ACCOMPAGNEMENT

¹⁰ Voir les annexes 1 et 4.

BIBLIOGRAPHIE

ASSEMBLÉE DES PREMIÈRES NATIONS (2005). *Modèle holistique de planification et de politique des Premières Nations : les déterminants de la santé*. 21 pages.

AVENIR D'ENFANTS (2010). *Cadre de référence en accompagnement*.

BELLEY LÉVESQUE, Nicole (1994). *La pratique de la concertation*. Rapport de recherche pour l'obtention de la maîtrise en éducation, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

BOUDREAULT, Henri (2002). *Conception dynamique d'un modèle de formation en didactique pour les enseignants du secteur professionnel*. Thèse de doctorat. Université de Montréal. [En ligne] <http://didapro.me/bibliographie/>.

BOURQUE, Denis et Louis FAVREAU (2003). *Le développement des communautés et la santé publique au Québec*.

BRONFENBRENNER, Urie (1979). *The ecology of human development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

CASIOPE (2008). *Le plan de soutien au développement pour les enfants ayant des besoins particuliers : une démarche réflexive et des outils*. Document de travail pour les responsables pédagogiques.

CENTRE DE TRANSFERT POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC (2012). *Guide d'implantation de partenariats en faveur de la mobilisation des communautés locales pour le développement des enfants de 0 à 5 ans selon une approche écosystémique*, à l'intention des regroupements locaux de partenaires, Avenir d'enfants, phase d'expérimentation avec les milieux utilisateurs, année 2011-2012. Document interne.

CENTRE DE TRANSFERT POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC (2012). *Guide d'implantation de partenariats en faveur de la mobilisation des communautés locales pour le développement des enfants de 0 à 5 ans selon une approche écosystémique*, à l'intention des regroupements locaux de partenaires, Avenir d'enfants, phase d'expérimentation avec les milieux utilisateurs, année 2011-2012. COFFRE À OUTILS. Document interne.

CHOUINARD, Yvon (2011). *L'accompagnement : une posture à géométrie variable*. [En ligne] http://www.coachquebec.org/cqinfo/1201_3.asp.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR (2007). *Plan directeur de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec 2007-2017, Remédier aux disparités... Accélérer le changement*, Québec, CSSSPNQL.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR (2012). *Recommandations formulées lors des ateliers de la pré-AGA 2012* [document interne], Québec, CSSSPNQL.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR (2014). *Plan stratégique 2014-2017*, Québec, CSSSPNQL.

- CONSEIL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE (2001). *L'appropriation par les communautés de leur développement*, 59 p.
- DELIVRÉ, François (2003). *La posture de coach*. Résumé de la conférence prononcée à l'ICF le 4 décembre 2003. [En ligne] http://www.academie-coaching.com/pdf_delivre/icf_o3.pdf.
- DRAPEAU, Sylvie (2008). L'évaluation psychosociale auprès de familles vulnérables. Chapitre 1 : L'approche bioécologique du développement humain, dans George M. Tarabulsky, Marc A. Provost et autres. Québec, Presses de l'Université du Québec, 228 p.
- FRENK, Julio et Miguel Ángel GONZÁLEZ-BLOCK (1992). *Primary Care and Reform of Health Systems: A Framework for the Analysis of Latin American Experiences*. Health Services Management Research, 5 (1), p. 32-43.
- INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, 50 p.
- LAFORTUNE, Louise avec la collaboration de Chantale LEPAGE et Franca PERSECHINO (2008a). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement – Un référentiel*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LAFORTUNE, Louise avec la collaboration de Chantale LEPAGE, Franca PERSECHINO et Kathleen BÉLANGER (2008b). *Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement – Pour un leadership novateur*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LAFORTUNE, Louise avec la collaboration de Chantale LEPAGE (2008). *Guide pour l'accompagnement professionnel d'un changement*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- LAROUSSE (2013). *Dictionnaire de français*, Larousse. [Ressource en ligne] <http://www.larousse.fr/encyclopedie/rechercher?q=connaissances>.
- LOISELLE, Marguerite et coll. (2011). *Le retour des jeunes enfants dans la communauté algonquienne de Kitcisakik : une recherche-action visant l'engagement de la communauté envers la santé et le bien-être des enfants. RAPPORT DE RECHERCHE : PHASES II, III et IV*. Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue) [En ligne] http://uqat.ca/chairedesjardins/medias/uploads/misc/Loiselle_et_al_Rech_action_Kitcisakik_2011.pdf.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DU QUÉBEC (2009). *Rapport d'appréciation de la performance du système de santé et de services sociaux. État de situation portant sur le système de santé et de services sociaux et sur sa première ligne de soins*. Commissaire à la santé et au bien-être, 76 p.
- PAUL, Maëla (2002). *L'accompagnement, une nébuleuse*. Éducation permanente, n° 153, vol. 4, p. 43-56. [En ligne] <http://emmenhelen.free.fr/accompagnement/153%20PAUL%5B1%5D.pdf>.
- PAUL, Maëla (28 février 2007). *Ce qu'accompagner veut dire*. Carrièreologie, vol. 9, p. 121-144. [En ligne] <http://www.transversalis.fr/pdf/Maëla%20PAUL.pdf>.
- RONDEAU, Gilles (22 avril 1999). (...) *L'« empowerment » et la pratique sociale ou la question du pouvoir en travail social*. Réflexion : Texte modifié d'une présentation au colloque « Travail social et empowerment à l'aube du XXI^e siècle ». Université du Québec à Hull, Hull.
- SROUFE, L. Alan et Robert G. COOPER (1988). *Child development: it's nature and course*. Knopf, New York.
- VYGOTSKY, Levs S. (1978). *Mind and Society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

witcihiewin kanikante
yata'tanhk *sogodeckagodjin*
TEIAKWATSALIES widjiogodjin
kamihorowet *odowinno*

ANNEXES



ANNEXE 1

Collaboration multisectorielle : organisation du travail

Une bonne connaissance du contexte local est indispensable pour un accompagnement efficace. Pour permettre aux accompagnateurs de facilement trouver et partager l'information pertinente à leur travail, la CSSSPNQL propose deux stratégies qui favoriseront la valorisation et la sauvegarde des expériences acquises par les accompagnateurs.

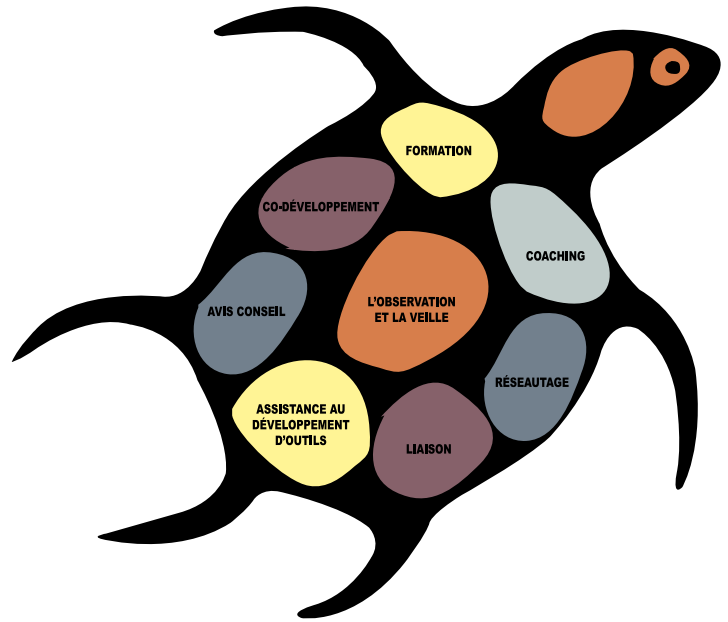
1. Organiser des rencontres, au besoin, entre les accompagnateurs desservant une même communauté ou une même organisation. Ces rencontres permettront l'échange d'information et la mise en œuvre d'actions concertées.
2. Établir le profil de chaque communauté ou organisation à des fins de consultation à l'interne. Cet outil pourra comporter les items suivants :
 - Des références sur la communauté (p. ex. : organigramme de la gouvernance locale, données statistiques, etc.);
 - Description des collaborations ou des projets avec les partenaires;
 - Des liens vers des documents pertinents pour la communauté ou l'organisation;
 - De l'information sur les activités réalisées par la CSSSPNQL pour la communauté ou l'organisation (passées, actuelles et futures).
 - Un résumé des rencontres multisectorielles pourra être joint au profil de la communauté ou de l'organisation, au besoin.



ANNEXE 2

Éventail des fonctions de l'accompagnateur

Les fonctions s'inspirent du Cadre de référence en accompagnement d'Avenir d'enfants, 2010.



2.3 Description des différentes fonctions

Observation et veille

- Être sensible aux dynamiques internes de la communauté et surveiller les changements apportés aux politiques et aux programmes destinés aux Premières Nations; cibler les occasions et les partenaires potentiels.
- À la base de tout accompagnement, permettre la rétroaction, nourrir la réflexion et déterminer les modalités de soutien et de suivi.
- Permettre de développer la complicité et l'engagement entre l'accompagné et l'accompagnateur.

Codéveloppement

- Unir ses efforts à ceux de l'accompagné ou du groupe accompagné.
- Permettre de mettre en valeur l'expertise de chacun de façon réciproque, favoriser la réflexion et soutenir l'appropriation de l'action au niveau local.

Avis-conseil

- Présenter un avis-conseil sous forme de questions, d'exemples ou d'expériences.
- Fonder l'avis-conseil sur l'expérience et les connaissances.
- Diriger, au besoin, vers les ressources qui possèdent l'expertise ou l'information recherchée.

Assistance à la conception d'outils

- Rechercher, mettre au point et expliquer les différents outils disponibles visant à soutenir l'atteinte des objectifs.

Liaison

- Assurer la circulation de l'information, des outils et des résultats auprès des intervenants concernés (conseil de bande, directeur général, intervenants, professionnels, etc.) et entre les divers partenaires.
- Soutenir l'accompagné dans les étapes de planification, d'organisation, de réalisation et d'évaluation de son projet.

Réseautage

- Mettre en relation des individus, des organisations et des instances dans le but de faciliter l'alignement et la complémentarité.
- Favoriser les échanges avec les partenaires engagés et potentiels.

Coaching

- Offrir un accompagnement spécialisé lié à un processus de changement : le coaching peut être plus formel (projet écrit) ou non.
- Prévoir une bonne préparation et une bonne formation de la part de l'accompagnateur.

Formation

- Cibler ou mettre au point des formations qui contribuent au développement des capacités.
- Savoir que les formations peuvent prendre différentes formes et qu'elles peuvent être offertes par différentes organisations.

ANNEXE 3

Cycle d'accompagnement

Cette annexe explique les composantes de chacune des étapes du cycle d'accompagnement. Il est important de noter que les différentes étapes du cycle d'accompagnement doivent demeurer suffisamment flexibles afin de répondre aux spécificités locales et de pouvoir inclure les exigences des bailleurs de fonds (p. ex. : Santé Canada [DGSPNI], Affaires autochtones et du Nord Canada [AANC], Service Canada, le ministère de la Famille, la Fondation Avenir d'enfants, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale [MESS], etc.).

Cependant, aucun lien précis n'est fait entre les étapes du cycle d'accompagnement et les compétences des accompagnateurs puisque celles-ci seront abordées dans le cadre du plan de développement des ressources humaines de la CSSSPNQL.

ÉTAPE 1 : ANALYSE DE LA DEMANDE D'ACCOMPAGNEMENT

Finalité de l'étape : Prendre une décision éclairée sur la possibilité que la CSSSPNQL accompagne la communauté ou l'organisation

Points à considérer :

- Contexte;
- Les priorités de la communauté (notons que cela ne constitue pas un critère d'exclusion);
- L'objectif poursuivi par la communauté ou l'organisation;
- Les attentes de la communauté envers la CSSSPNQL;
- Les ressources humaines, financières et matérielles disponibles;
- La capacité des ressources locales, y compris la capacité d'accueil d'un nouveau projet;
- Les actions en cours, les bonnes pratiques et les projets déjà en place en lien avec le besoin exprimé;
- La validation de la demande par un supérieur.

Les parties prenantes internes et externes.

Prise de contact



Prise de contact : actions et réflexions

Comme accompagnateur

- Je respecte le rythme et la culture de la communauté ou de l'organisation.
- Je m'assure de tenir compte des forces du milieu et des expertises locales comme leviers pour l'*empowerment* local.
- Je suis conscient que mon expertise sera mise à profit lorsqu'il le faut et j'accepte de me remettre en question.

Auprès des personnes accompagnées

- Je m'assure que la demande est validée par un supérieur de la communauté.
- Je prends le temps nécessaire pour connaître les personnes et me faire connaître.
- Je prends le temps pour bâtir la relation.
- J'écoute et je valorise les actions et les expertises locales.
- Je clarifie ce qu'est l'accompagnement et mon rôle d'accompagnateur.
- Je reste dans mon rôle d'accompagnateur.*

* **Se référer** à la section qui porte sur les pratiques de l'accompagnateur.

Analyse de la demande d'accompagnement : actions et réflexions

Comme accompagnateur

- J'accueille la demande de soutien de façon rigoureuse et professionnelle.
- Je m'approprie la situation dans une optique d'intervention multisectorielle.
- Je collecte, j'analyse et je valide les besoins exprimés.
- Je documente les démarches entreprises.
- Je valide la demande auprès de mon supérieur.
- S'il refuse, en expliquer les raisons à la communauté.

Auprès des personnes accompagnées

- Je confirme ou non la décision d'accompagnement.
- Je m'assure que les parties prenantes sont identifiées, mobilisées et concertées.
- Je clarifie l'information qui peut être partagée et je m'assure de la confidentialité de l'information.
- Je valide les façons dont ils veulent être accompagnés.
- J'assure le suivi (en personne, par téléphone, par courriel, etc.).

nikante PIMUUHTAAHAAW
eckagodjin kamihorowet
ogodjin odowinno

ÉTAPE 2 : DÉFINIR ET DÉVELOPPER UN PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

Finalité de l'étape : Définir conjointement une façon de travailler ensemble

Suivi

Points à considérer :

Les éléments suivants doivent être documentés :

Besoin exprimé

- Objectifs de l'accompagnement
- Rôles et responsabilités
- Durée prévue de l'accompagnement
- Type d'accompagnement prévu (approche et intensité)
- Modalités de suivi
- Facteurs de réussite et de risque (disponibilité du financement, disponibilité et volonté des ressources locales, accord et appui des décideurs locaux, etc.)

Définir un plan d'accompagnement : actions et réflexions

Comme accompagnateur

- J'accueille les attentes, les réactions et les choix faits par l'accompagné et je me prépare à les gérer.
- Je suis familier avec les différentes pratiques d'accompagnement préconisées par la CSSSPNQL.
- Je suis sensible aux différentes formes d'expression spécifiques aux Premières Nations (réactions non verbales).
- Je suis axé sur les solutions et non sur les problématiques.
- Je documente les démarches entreprises.
- J'élabore le plan d'accompagnement selon l'outil disponible.
- Je fais valider le plan d'accompagnement.

Auprès des personnes accompagnées

- Je propose des scénarios pour une démarche d'accompagnement.
- Je soutiens l'accompagné dans ses choix.
- Je clarifie les limites de l'accompagnateur.
- Je clarifie les attentes envers l'accompagnateur.
- Je présente le plan d'accompagnement final.

Suivi : actions et réflexions

Comme accompagnateur

- Je me dote des outils et des ressources nécessaires pour assurer un suivi efficace.
- J'acquiers de nouvelles compétences, habiletés et connaissances, au besoin.
- Je consulte les autres expertises de la CSSSPNQL.

Auprès des personnes accompagnées

- J'ajuste mes propositions et je clarifie mes limites à la lumière de l'information reçue.
- Je m'assure que la communauté ou l'organisation demeure engagée dans la réflexion, qu'elle assure un leadership et qu'elle reste propriétaire de la démarche.

ÉTAPE 3 : MISE EN ŒUVRE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les activités proposées sont en lien avec l'accompagnement.
À certains endroits, la référence vise le projet que l'accompagné souhaite mettre en place et dont la réalisation est visée par le plan d'accompagnement.

Finalité de l'étape : dans le respect de la culture et du rythme local, mettre en œuvre les activités du plan d'accompagnement.

Points à considérer : selon les modalités du plan d'accompagnement.

Mise en œuvre de l'accompagnement : actions et réflexions

Comme accompagnateur

- Je m'assure de posséder les compétences nécessaires pour accompagner l'accompagné dans toutes les étapes de la réalisation de son projet. Si ce n'est pas le cas, je consulte les personnes compétentes.
- Je connais les programmes de financement et les ressources disponibles.
- Je m'assure que les ressources (les gouvernements et la société civile) qui seront impliquées dans le projet sont sensibles à la réalité de la communauté et aux objectifs du projet.
- Je détermine les forces du milieu et les expertises locales.
- J'indique les forces et les risques liés à la capacité de l'accompagné à mettre en place un projet (mobilisation, réalisation des étapes du projet, etc.).
- Je renforce mes relations avec les personnes qui sont impliquées dans le projet.
- Je documente la collaboration et les démarches entreprises.

Auprès des personnes accompagnées

- Je m'assure d'informer la communauté des exigences du bailleur de fonds.
- Je m'assure que les parties prenantes sont mobilisées et se concertent.
- Je soutiens l'accompagné dans toutes les étapes du projet (mise en œuvre, évaluation, etc.).
- Je suis à l'écoute des besoins des personnes qui assurent la mise en œuvre du projet.
- Je soutiens l'accompagné selon les choix exprimés.
- Je propose des solutions de rechange, au besoin.
- Je m'assure de cibler les forces du milieu et les expertises locales comme leviers pour l'empowerment local.
- Je souligne les réussites et je m'assure qu'elles sont célébrées.

Suivi : actions et réflexions

Comme accompagnateur

- Je me dote des outils nécessaires pour assurer un suivi efficace.
- Je soutiens l'accompagné dans la gestion du changement lors de la mise en œuvre du projet.
- J'adapte l'accompagnement en fonction de l'information reçue et des besoins exprimés.

Auprès des personnes accompagnées

- J'ajuste mes propositions et je clarifie mes limites à la lumière de l'information reçue.
- Je m'assure que l'accompagné reste engagé dans la réflexion et qu'il demeure propriétaire de la démarche (activités et/ou projet).
- Je fais des retours réguliers auprès de l'accompagné tout au long du projet.
- Je réitère les rôles et les responsabilités des partenaires, au besoin.

Retrait graduel : actions et réflexions

Note : La préparation de la réduction de l'intensité du suivi se prépare de façon informelle avec l'accompagné.

Comme accompagnateur

- Je discute de la réduction de l'intensité du suivi dans les rencontres multisectorielles, s'il y a lieu.
- Je documente les démarches entreprises.

Auprès des personnes accompagnées

- Je parle ouvertement de la réduction graduelle de l'intensité du suivi auprès de l'accompagné et je la planifie avec lui.
- Je contribue à renforcer la confiance en soi de l'accompagné.
- Je réaffirme ma disponibilité si le besoin se présente.
- Je parle des réussites.
- J'entretiens la relation de confiance avec l'accompagné.
- Je réponds aux demandes ponctuelles

ÉTAPE 4 : RETOUR SUR L'EXPÉRIENCE D'ACCOMPAGNEMENT

Dans la pratique, cette activité peut prendre la forme d'un exercice de réflexion commune (conversation informelle entre l'accompagnateur et la personne accompagnée). Les conclusions de cette conversation sont consignées par l'accompagnateur dans un rapport et discutées pendant une rencontre multisectorielle. Dans le cas d'une évaluation du projet par le secteur de la recherche de la CSSSPNQL, l'accompagnement pourra y être compris.

Finalité de l'étape : analyser les bonnes pratiques et les défis relevés lors de l'exécution du plan d'accompagnement.

Points à considérer :

- Analyse du respect des composantes du plan d'accompagnement.
 - Besoin exprimé
 - Objectif(s) de l'accompagnement
 - Rôles et responsabilités de la CSSSPNQL et de l'accompagné
 - Durée prévue de l'accompagnement
 - Type d'accompagnement prévu (approche et intensité)
 - Modalités de suivi
 - Facteurs de réussite et de risque
- Leçons apprises
- Partage des bonnes pratiques

« Retour sur l'expérience d'accompagnement » : actions et réflexions

Comme accompagnateur

- Je documente la collaboration et les démarches entreprises.
- Au besoin, j'ajuste ou je poursuis mon soutien en fonction des ressources disponibles.

Auprès des personnes accompagnées

- Je fais un retour sur les composantes du plan d'accompagnement pour dégager les leçons apprises et les bonnes pratiques avec l'ensemble des personnes concernées.
- Je m'assure que l'accompagné se sent à l'aise pour émettre son opinion. Au besoin, j'inclus les partenaires dans le retour sur l'expérience.
- Je m'assure auprès de l'accompagné que les bonnes pratiques définies peuvent être partagées.

ANNEXE 4

1. L'empowerment : le pouvoir d'agir

Il existe plusieurs types d'*empowerment* et plusieurs façons d'appliquer le concept en fonction du problème qui est ciblé. Selon Ninacs, l'*empowerment*¹² est un processus d'aide qui « permet aux personnes de franchir les barrières psychologiques de la stigmatisation et de la culpabilisation et qui favorise l'accroissement de l'autonomie d'action autant individuelle que collective ». De plus, il affirme qu'il appartient « aux personnes et aux communautés à déterminer la direction du changement ». Enfin, il énumère les quatre fondements de l'*empowerment* : « le sentiment de pouvoir personnel, une orientation de l'intervention qui mise sur le développement des forces existantes, l'adoption d'un cadre d'analyse écologique et la vision selon laquelle le pouvoir ne constitue pas nécessairement une denrée rare » (Cayouette, 2009, p. 147-148). Dans le cas présent, l'*empowerment* est abordé comme un outil de développement social et communautaire.

L'*empowerment* — individuel et collectif :

Individuel	Collectif
<ul style="list-style-type: none">• La participation• La compétence technique• L'estime de soi• La conscience critique	<ul style="list-style-type: none">• La participation• Les compétences• La communication• Le capital communautaire

Source : Ninacs, INSPQ, p. 24-25.

sogodeckag
yata'tanhk
PIN
widjiogoo

¹² Définition de Bill Ninacs, auteur reconnu et praticien dans le domaine du développement social et communautaire.

Composantes du processus d'empowerment individuel

La participation
<ul style="list-style-type: none">• assistance muette;• participation aux discussions simples (droit de parole);• participation aux débats (droit d'être entendu);• participation aux décisions (aval ou refus de consentement).
La compétence technique
<ul style="list-style-type: none">• acquisition progressive de connaissances pratiques et techniques requises par l'action et par la participation.
L'estime de soi
<ul style="list-style-type: none">• autoreconnaissance de la légitimité de l'identité propre;• autoreconnaissance de sa propre compétence;• reconnaissance de sa compétence par les autres.
La conscience critique
<ul style="list-style-type: none">• conscience collective : la personne ou la collectivité n'est pas seule à avoir un problème;• conscience sociale : les problèmes sont influencés par l'organisation sociale;• conscience politique : la solution aux problèmes passe par le changement social.

Conception : W. A. Ninacs, INSPQ, p.24.

odjin
kamihorowet
MUUHTAAHAAW
djin

Composantes de l'empowerment collectif

La participation

- intégration, dans les espaces décisionnels, des individus non perçus comme leaders naturels;
- équité dans la redistribution du pouvoir.

Les compétences

- une imputabilité favorisant la compétence des individus et de la communauté;
- la capacité de mailler les ressources locales, de les voir coopérer et de tirer profit des synergies qui en découlent;
- les habiletés consensuelles et décisionnelles, et une capacité et une volonté d'autogestion de son développement;
- le renforcement des réseaux de soutien aux individus.

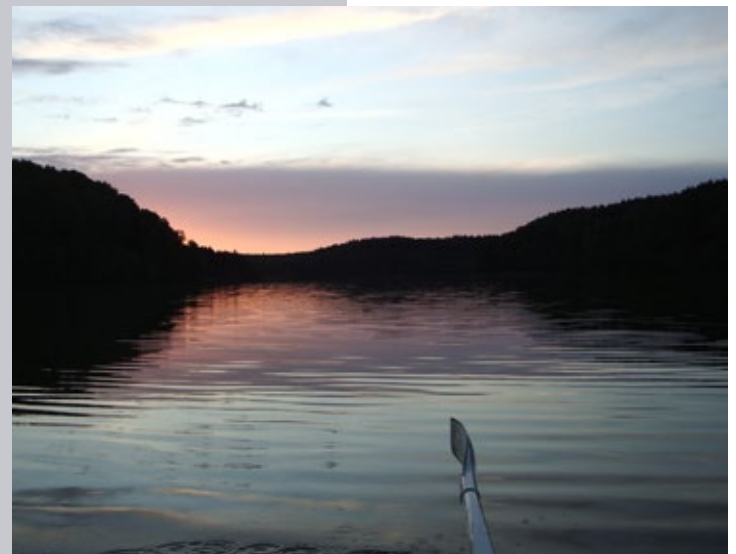
La communication

- la circulation efficace de l'information générale;
- l'accès à l'information requise pour réussir des projets spécifiques;
- la transparence dans les processus décisionnels.

Le capital communautaire

- sentiment d'appartenance, à la fois à la communauté et à l'environnement;
- conscience de la citoyenneté possédée par chacun des membres.

Conception : W. A. Ninacs, INSPQ, p.25.



2. L'approche de développement des communautés

Définition¹³

« Processus de coopération volontaire, d'entraide et de construction des liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur les plans physique, social et économique ». Il s'agit d'une approche de type « bottom's-up » (du bas vers le haut), qui s'appuie sur la participation de tous les groupes présents au sein d'une communauté : la population, les acteurs locaux, les partenaires externes et les leaders politiques.

Concepts utilisés dans cette approche

Appropriation : un processus par lequel un individu, un groupe ou une communauté arrive à exercer un certain contrôle sur ses conditions de vie. Pour que l'appropriation soit effective, l'individu, le groupe ou la communauté doit posséder les ressources officielles et non officielles qui lui permettront de contrôler son développement.

Concertation : une démarche qui comprend l'ensemble des pratiques articulées d'un groupe d'acteurs décisionnels et autonomes qui ont convenu d'harmoniser non seulement leurs orientations, mais également leurs stratégies d'intervention et leurs actions concrètes au sein d'un secteur d'activité donné.

Empowerment : appropriation ou réappropriation du pouvoir par un individu, une organisation ou une communauté visant à prendre en main son bien-être.

Implication : l'implication est définie, dans le cadre du projet pilote, comme une série d'actions menant la population à s'engager activement et à exercer le pouvoir qui lui revient afin d'améliorer ses conditions de vie.

Mobilisation : la notion de mobilisation est comprise, dans le cadre du projet pilote, comme le consentement de tous les acteurs à s'investir dans le projet afin d'atteindre les objectifs qu'une communauté s'est fixés.

Population : le terme « population » fait référence à des acteurs non institutionnels ou à des acteurs actifs à l'extérieur de leur cadre institutionnel.

Contexte d'utilisation

Comment se développent les problèmes? Qu'est-ce qui les influence? Comment peut-on agir pour y remédier? Un ensemble de facteurs interreliés contribuent à les développer, à les maintenir, à les diminuer : les déterminants de la santé et du bien-être qui agissent soit positivement (comme facteurs de protection), soit négativement (comme facteurs de risque).

¹³ Évaluation des implantations des services sociaux de première ligne dans quatre communautés des Premières Nations du Québec, CSSSPNQL.

Les déterminants de la santé sont bien connus et documentés : bien sûr, nous retrouvons les facteurs biologiques, les habitudes de vie et les comportements des individus. Il y a d'autres déterminants qui ont autant, sinon plus d'importance : l'organisation des systèmes de services, les politiques sociales, économiques, culturelles, l'environnement physique et l'environnement social.

L'environnement social est un déterminant particulièrement important pour l'accroissement ou la diminution des problèmes : c'est dans ce déterminant qu'on retrouve la communauté (lieu privilégié de vie et d'échanges; lieu de socialisation, de modèles pour les enfants; lieu où se vivent particulièrement les valeurs culturelles au quotidien). Peut-on douter des effets positifs ou négatifs de la communauté sur les problèmes sociaux et de santé?

« Vivre dans une communauté où on retrouve de l'entraide, une qualité de vie, un sentiment d'appartenance, un milieu dynamique, sécuritaire, qui prend soin de sa population. »

ou

« Vivre dans une communauté non sécuritaire, où se développe une culture de violence et de délinquance, où l'entraide laisse à désirer; une communauté qui a perdu espoir; où les rêves sont éteints. »

L'approche de développement des communautés est une approche qui s'apparente à l'approche holistique des communautés des Premières Nations : l'importance accordée aux déterminants de la santé, l'approche globale des problèmes sociaux et de santé en sont notamment des éléments partagés.

Par ailleurs, l'approche de développement des communautés s'inscrit dans les revendications des Premières Nations en mettant de l'avant la maîtrise nécessaire des services et des institutions par les communautés et l'adaptation essentielle des services, des priorités d'intervention à la culture et à la réalité des Premières Nations.

Méthodologie, démarche, étapes

Cette approche s'apparente aux approches de développement social, de développement local et de développement communautaire qui s'inspirent des mêmes valeurs, visions des problèmes et méthodes d'intervention. Par ailleurs, soulignons que ces approches ont fait leur preuve pour améliorer les problèmes sociaux et de santé un peu partout en Amérique du Nord, y compris dans des communautés des Premières Nations.

3. La démarche réflexive

Définition

Démarche d'accompagnement qui vise à soutenir le processus de changement (des attitudes, des connaissances et des comportements) et le développement des compétences professionnelles en se basant sur les trois paliers de l'apprentissage : comprendre, agir et transférer.

Concepts utilisés dans cette approche

Rôle-conseil réflexif : accompagnement et soutien à la réflexion de la ou des personne(s) accompagnée(s) et non pas comme l'expert qui arrive avec des solutions toutes faites. Ce rôle est également basé sur les trois paliers de l'apprentissage : comprendre, agir et transférer.

Clientèle cible – Contexte d'utilisation

Lors de soutien personnalisé : pour aider un intervenant à dresser le portrait d'une situation problématique pour laquelle il aimerait développer ses compétences dans la mise en place du changement souhaité.

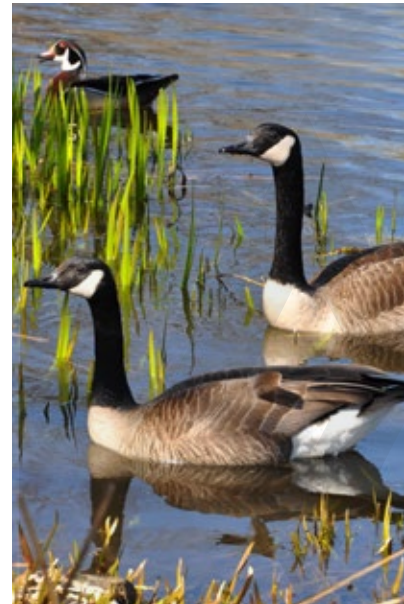
Méthodologie, démarche, étapes

Trois étapes principales :

Contextualisation : portrait de la situation qui permet de déterminer quels sont les faits, quelles hypothèses on peut énoncer et quels sont les besoins qui sous-tendent cette situation. À cette étape, on utilise le « savoir intuitif », c'est-à-dire les connaissances et les compétences que possède déjà la personne accompagnée. On « construit le problème » pour en développer une vision plus claire.

Décontextualisation : il s'agit de confronter ces savoirs intuitifs au savoir validé, c'est-à-dire de vérifier ce que la théorie dit à propos des hypothèses énoncées. La recherche que cette étape nécessite permet de prendre conscience des écarts qui existent entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait et de valider nos intuitions de départ. Cette étape aboutit à la formulation des principes à prendre en compte lors de la prochaine étape.

Recontextualisation : choix des moyens, des stratégies et des outils pour permettre de répondre aux besoins exprimés et de réduire les écarts. Il s'agit de choisir ensemble ce que l'on veut changer, de prioriser ensemble les besoins, de sélectionner le type d'outil adapté à la situation et de mettre en commun l'information. On « construit le plan d'action » et les suivis qui seront nécessaires à sa réussite. Cette étape permet d'intégrer de nouvelles connaissances, de développer de nouvelles compétences et de soutenir le processus de changement.



ANNEXE 5

Modèle de gestion de l'accompagnement de la mobilisation communautaire dans le contexte de l'entente entre la CSSSPNQL et AE (adapté de Yorn, 2013)

