



# **PLUS FORTS ENSEMBLE**

**Une trousse pour le développement  
économique communautaire conjoint  
Premières Nations-municipalités**

**IDEC**

## Remerciements et informations diverses

*Plus forts ensemble* – Une trousse pour le développement économique communautaire conjoint Premières Nations-municipalités

La Fédération canadienne des municipalités

24, rue Clarence  
Ottawa (Ontario) K1N 5P3

Téléphone : 613 241-5221

Téléc. : 613 241-7440

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

Cando

9635, 45<sup>e</sup> Avenue  
Edmonton (Alberta) T6E 5Z8

Téléphone : 780 990-0303

Téléc. : 780 429-7487

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

Conception et rédaction : Morgan Bamford, Theo Breedon, Chris Lindberg, Helen Patterson, et Marena Winstanley.

La Fédération canadienne des municipalités (FCM) et Cando remercient le gouvernement du Canada par l'entremise d'Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) pour son soutien financier.

Financé par le  
gouvernement  
du Canada

Funded by the  
Government  
of Canada

Canada

L'équipe remercie particulièrement les 16 collectivités ayant participé à l'IDEC qui ont généreusement accepté de partager leur expérience en vue de l'élaboration de la présente trousse. L'IDEC tient aussi à remercier ses deux stagiaires, Crystal Swan et Aaron Samuel.

Il convient aussi de souligner la contribution importante des membres du comité d'évaluation par les pairs qui ont commenté le contenu de cette trousse : John Ingram, Andrew Kemp, Pascal Lavoie, Elizabeth Logue, Malcolm MacLean, Suzanne McCrimmon, Larry McDermott, Sean Markey, Judith Sayers, Peigi Wilson et Wanda Wuttunee. D'autres précieux commentaires ont été formulés par les membres du conseil d'administration de Cando, par Colleen Hamilton et par le personnel de la Direction générale des opportunités pour les communautés, Secteur des terres et du développement économique d'AANC.

La reproduction de la présente trousse est encouragée avec mention de la source : Cando, la FCM et AANC.

Les opinions exprimées dans le présent document renvoient aux pratiques exemplaires courantes et à l'expérience vécue par les collectivités ayant participé à l'IDEC. Elles ne correspondent pas nécessairement aux politiques officielles de la FCM, de Cando ou d'AANC.

## À propos de nous



**IDEC**

### L'Initiative de développement économique communautaire (IDEC)

L'IDEC est une initiative conjointe de la FCM et Cando. Elle est financée par Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC).

L'IDEC offre du soutien au personnel, aux élus et aux autres intervenants des Premières Nations et municipalités qui participent à l'initiative afin qu'ils élaborent des plans et des initiatives de développement économique.

L'approche de l'IDEC est de rassembler, écouter et d'unir. L'IDEC permet aux Premières Nations et aux municipalités de se rassembler, d'apprendre les unes des autres et de collaborer sur des priorités partagées.

Pour en savoir plus, visitez [www.edo.ca/cedi](http://www.edo.ca/cedi).

**Le programme de l'IDEC et la trousse *Plus forts ensemble* sont les produits d'un réel partenariat entre la FCM et Cando.**



FÉDÉRATION  
CANADIENNE DES  
MUNICIPALITÉS

FEDERATION  
OF CANADIAN  
MUNICIPALITIES

### La Fédération canadienne des municipalités (FCM)

La FCM est la voix nationale des gouvernements municipaux. À la tête du mouvement municipal depuis 1901, la FCM s'efforce de concilier les priorités fédérales et les priorités locales, sachant que des municipalités plus fortes feront un Canada plus fort. La FCM compte plus de 2 000 municipalités membres, dont les plus grandes villes, de petites municipalités urbaines, rurales, nordiques et éloignées, ainsi que 19 associations provinciales et territoriales de municipalités.

La FCM conçoit des politiques et met en œuvre des programmes nationaux et internationaux qui améliorent l'environnement de même que la viabilité sociale et économique des municipalités au Canada comme à l'étranger.

La FCM participe à la conception et à la mise en œuvre d'un programme destiné aux Premières Nations et aux municipalités en vue de la gestion de leurs enjeux communs depuis 2005 avec le Programme de gestion des terres, qui visait l'amélioration des communications et la consolidation des liens entre Premières Nations et gouvernements municipaux. Depuis, le Programme de partenariats en infrastructures communautaires Premières Nations-municipalités et l'Initiative de développement économique communautaire (IDEC) ont favorisé l'établissement de partenariats en vue d'accords de partage des infrastructures et de développement économique conjoint.

Pour plus de renseignements, visitez le [www.fcm.ca/fr](http://www.fcm.ca/fr).



### Cando

Cando est une association nationale autochtone sans but lucratif engagée dans le développement économique communautaire des collectivités autochtones. Cando contribue au renforcement des économies autochtones en offrant des possibilités de formation, de certification et de réseautage aux agents de développement économique (ADE) œuvrant dans les collectivités autochtones.

En 1990, des ADE du Canada entier ont créé Cando afin de disposer d'un organisme national leur offrant la formation, l'éducation et les possibilités de réseautage nécessaires pour qu'ils puissent bien servir leurs organisations et leurs collectivités. Depuis ce temps, Cando travaille en partenariat avec les ADE, les établissements d'enseignement supérieur, les chefs autochtones et les représentants des gouvernements et des entreprises.

Cando est dirigé par conseil d'administration bénévole national formé d'ADE élus, représentant chacune des régions du Canada. La grande originalité de Cando vient du fait qu'il s'agit de la seule organisation nationale vouée à l'éducation et au développement professionnel des ADE œuvrant dans des collectivités ou des organisations autochtones.

Pour plus de renseignements, visitez le [www.edo.ca](http://www.edo.ca).

# Table des matières

Remerciements et informations diverses.....	2
À propos de nous .....	3
Chapitre 1 – Introduction .....	6
Aperçu.....	9
Public visé.....	9
Collectivités ayant participé à l’IDEC.....	9
Chapitre 2 — Ce que les collectivités doivent savoir au sujet du processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités .....	12
1. Qu’est-ce que le développement économique communautaire (DEC)?.....	14
2. Qu’est-ce que le processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités? .....	14
3. Comment les collectivités devraient-elles choisir leurs partenaires? .....	17
4. Comment les collectivités peuvent-elles établir une relation solide?.....	17
5. Qui devrait participer au processus? .....	18
6. Qu’est-ce qu’un accord de relations et pourquoi un tel accord est-il important? .....	18
7. Quelles sont les structures nécessaires en matière de gouvernance et de prise de décisions communes?.....	20
8. Quelle est la différence entre planification et prise de décisions commune? .....	21
9. Est-il possible d’obtenir quelques exemples d’initiatives conjointes de DEC? .....	22
10. Comment les partenaires communautaires choisissent-ils l’initiative de DEC sur laquelle ils souhaitent travailler ensemble? .....	25
11. Qu’est-ce qu’une stratégie conjointe de DEC? .....	26
Chapitre 3 – Guide de développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités .....	29
Se préparer.....	32
Phase A — Établir le lien .....	35
Phase B — Définir une vision d’avenir .....	40
Phase C — Décider.....	46
Phase D – Agir .....	54
Maintenir la relation .....	64
Chapitre 4 – Outils, documentation et ordres du jour des ateliers .....	68
Outil 1 – Évaluer le niveau de préparation à un DEC conjoint .....	70
Outil 2 – Écrire une lettre d’invitation .....	72
Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint.....	73
Outil 4 – Modèle d’ordre du jour pour l’atelier 1 : établir le lien .....	77

Outil 5 – Principes de dialogue .....	85
Outil 6 – Législation et mode de gouvernance des Premières Nations et des municipalités.....	86
Outil 7 – Modèle de résolution du conseil .....	89
Outil 8 – Modèle d’ordre du jour pour l’atelier 2 : définir la vision d’avenir .....	91
Outil 9 – Modèles d’entente conjointe d’amitié.....	97
Outil 10 – Principaux messages conjoints .....	103
Outil 11 – Modèle d’ordre du jour pour l’atelier 3 : choix des orientations prioritaires de DEC conjoint .....	104
Outil 12 – Analyse FFPM conjointe.....	110
Outil 13 – Choix prioritaires de DEC conjoint .....	112
Outil 14 – Vision d’avenir, actions et valeurs .....	113
Outil 15 – Modèle d’ordre du jour pour l’atelier 4 : plan de travail .....	115
Outil 16 – Modèle de plan de travail conjoint.....	120
Outil 17 – Modèle de mandat de gouvernance conjointe .....	124
Outil 18 – Validation de l’état de la relation .....	130
Outil 19 – Renouvellement de l’entente de partenariat .....	132
Chapitre 5 — Études de cas des collectivités de l’IDEC .....	134
La Première Nation Sawridge, la Ville de Slave Lake et le District municipal de Lesser Slave River No. 124 (Alberta) .....	135
La Première Nation de Lac Seul, la Municipalité de Sioux Lookout et la Première Nation de Kitchenuhmaykoosib Inninuwug (Ontario) .....	138
Première Nation de Kebaowek, la Ville de Témiscaming et la Municipalité de Kipawa (Québec) .....	141
Annexes .....	144
Annexe A — Ressources .....	145
Annexe B – Guide pour l’établissement de relations Premières Nations-municipalités durables .....	149
Collaborer avec une Première Nation : un outil pour les élus et les employés municipaux. ....	149
Collaborer avec une municipalité : un outil pour les Premières Nations.....	153
Encourager de solides relations.....	155
Annexe C – Dates importantes dans les relations entre les Premières Nations et le Canada .....	159
Annexe D – Glossaire et liste des acronymes .....	161

## Chapitre 1 – Introduction



Photo: Slave Lake Regional Tri-Council



**Nous avons fait bien davantage que ce que nous  
aurions pu faire seuls.**

Tyler Warman, maire, localité de Slave Lake, Alberta



**À travers tout le Canada, les Premières Nations et les municipalités renforcent leurs collectivités en collaborant au chapitre des ententes de services, de la planification de l'aménagement et du développement économique. Au moyen de ce processus, elles œuvrent à la réconciliation de leurs anciens différends et à l'établissement de nouvelles relations dynamiques fondées sur le respect mutuel, la compréhension et une vision commune de l'avenir.**

La trousse *Plus forts ensemble* vise à faire connaître l'expérience vécue et les leçons apprises par 16 collectivités ayant participé à l'Initiative de développement économique communautaire (IDEC) conjointe Premières Nations-municipalités, un programme administré conjointement par la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et Cando.

### **Pourquoi le développement économique communautaire conjoint Premières Nations<sup>1</sup>-municipalités est-il souhaitable?**

Selon l'expérience de la FCM et Cando, plusieurs municipalités et Premières Nations voisines voudraient coopérer, mais ne savent pas exactement comment s'y prendre. Il existe des différences majeures entre les droits juridiques de ces collectivités, leurs situations économiques ou démographiques, leurs cultures et leurs modes de gouvernance. Il y a en outre très peu de ressources permettant aux collectivités de mieux se comprendre mutuellement et de se rapprocher. Des relations historiques complexes et des politiques nationales de division ont nui aux conditions de vie et aux cultures autochtones, rendant plus difficiles les rapprochements à l'échelle locale<sup>2</sup>. Comme les Premières Nations et les municipalités ne sont pas forcées de collaborer entre elles, de nombreuses collectivités voisines ont adopté une attitude de simple coexistence. (Voir l'[annexe A – Ressources](#) pour des informations supplémentaires.)

<sup>1</sup> S'inspirant de six partenariats de l'IDEC à travers le Canada, la présente trousse met l'accent sur la collaboration entre les Premières Nations et les municipalités. Son contenu et les processus qu'elle décrit peuvent toutefois s'appliquer aussi à la collaboration entre municipalités et collectivités métis ou inuit. (Pour la terminologie, voir l'[annexe D – Glossaire](#) et liste des acronymes.)

<sup>2</sup> Pour plus de renseignements, voir l'[annexe C – Dates importantes](#) dans les relations entre les Premières Nations et le Canada et l'[annexe B – Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables](#).

## **AVANTAGES POTENTIELS DU DEC CONJOINT PREMIÈRES NATIONS-MUNICIPALITÉS**

Le DEC conjoint favorise la réconciliation, la collaboration et la reconnaissance de valeurs et d'objectifs communs. Autres avantages :

- Une voix unie plus forte pour échanger avec des entreprises et d'autres ordres de gouvernement.
- Meilleur accès au financement des autres ordres de gouvernement.
- Identité régionale plus forte, liens serrés et sentiment d'appartenance.
- Économies dans la prestation de services : moins de dédoublement et plus grande efficacité.
- Plus grandes occasions de création d'emplois et d'entreprises locales.
- Capacité de tirer parti des atouts financiers, humains et physiques de chaque partenaire.
- Coordination de la planification pour améliorer l'utilisation et la gestion des terres : prévoir l'espace pour la croissance démographique et l'arrivée de nouveaux investisseurs et citoyens.
- Coordination de la planification en vue de préserver les ressources et les éléments environnementaux particulièrement importants pour les collectivités partenaires.



La principale raison d'encourager le développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités est bien simple : les collectivités sont plus fortes ensemble. Les Premières Nations et les municipalités partagent de nombreux espoirs communs et doivent faire face à des défis et à des problèmes similaires.

S'il faut investir du temps pour développer une bonne relation, on en est récompensé en termes d'accès à un plus grand bassin d'aptitudes, d'idées, de sources de financement et d'éléments d'actif. Le plus grand avantage du développement conjoint est toutefois peut-être de permettre aux Premières Nations et aux municipalités de jeter les bases d'une nouvelle ère de réconciliation et de collaboration. L'encadré de la page précédente résume les avantages potentiels du développement économique communautaire (DEC) conjoint.

Les 16 collectivités soutenues par la FCM et Cando avaient des objectifs différents en participant à l'IDEC. Certaines entendaient diversifier leur économie régionale. D'autres souhaitaient atténuer l'esprit de concurrence entre leurs collectivités respectives. Au moins un partenariat visait à résoudre de sérieux problèmes territoriaux.

Le point commun de toutes les collectivités était la nécessité de coordonner l'action locale afin de gérer les enjeux régionaux et de développer une économie plus dynamique et plus durable pour tous. Comme le tressage des brins peut former un câble robuste, l'union des collectivités les a rendues plus fortes.

Comme l'affirmait un partenaire de l'IDEC, le chef Roland Twinn de la Première Nation Sawridge (Alb.) : « Le pays est évolution constante. Nous évoluons constamment et j'aimerais contribuer à une croissance positive. Ce serait bien que mon arrière-petit-fils ait d'excellentes relations de travail avec les membres des deux collectivités ».

À travers le Canada, de nombreux dirigeants de collectivités ne se demandent plus « Pourquoi travailler ensemble? », mais plutôt « Comment s'y mettre? ». La présente trousse vise à répondre à la deuxième question de manière à permettre aux Premières Nations et aux municipalités de raffermir leurs relations et de planifier conjointement leur développement économique communautaire.



**Faites preuve de courage et plongez. Les autres ordres de gouvernement ne sont pas vraiment l'ennemi — ils peuvent devenir vos meilleurs alliés. Quand on considère le délestage des services du gouvernement fédéral vers les provinces, puis des provinces vers les municipalités, nous avons beaucoup en commun. Si nous pouvons rassembler nos ressources et nos connaissances, nous arriverons à créer des solutions uniques que nous n'aurions jamais trouvées par nous-mêmes. En soi, cela en vaut la peine.**

Chef Roland Twinn,  
Première Nation de Sawridge, Alberta





## Aperçu

La trousse *Plus forts ensemble* propose un processus par phases et divers outils que les Premières Nations et les municipalités peuvent employer pour collaborer ensemble au développement économique communautaire conjoint. Elle est le fruit de deux années de recherche et d'engagement de la part de l'IDEC.

Le contenu de la trousse est tiré d'une revue des pratiques exemplaires, de l'expérience vécue par les 16 collectivités municipales et des Premières Nations ayant collaboré dans le cadre de l'IDEC, ainsi que des suggestions proposées par un comité d'évaluation par les pairs comptant 11 experts venant de partout au pays.<sup>3</sup> La grande originalité de cette trousse vient du fait qu'elle met l'accent sur les processus et les structures nécessaires pour soutenir la planification et la prise de décision conjointes de la part des Premières Nations et des municipalités. Elle insiste sur le processus conjoint de développement économique communautaire et relate le parcours des collectivités ayant participé à l'IDEC. Même si la trousse n'apporte pas de données techniques détaillées sur l'analyse ou le marketing du développement économique, on trouvera une liste de ressources à [l'annexe A – Ressources](#).

## Public visé

La trousse peut venir en aide aux élus, dirigeants et employés des Premières Nations et des municipalités souhaitant raffermir leurs relations avec leurs voisins et entreprendre avec eux une planification conjointe. Elle peut aussi être utile aux membres et aux organisations de ces collectivités : conseils tribaux, chambres de commerce, associations provinciales et territoriales, commissions des traités et agences de développement économique régional.

La trousse s'inspire de l'expérience vécue par des Premières Nations et des municipalités de petite taille. Elle sera donc très pertinente aux collectivités de taille semblable. Exception faite d'Edmundston (21 903 habitants), toutes les municipalités ayant

participé à l'IDEC comptaient moins de 7 000 habitants. En combinant les populations vivant dans les réserves ou hors réserve, les Premières Nations participantes comptaient entre 250 et presque 5 300 habitants. Voir la section ci-après consacrée aux collectivités ayant participé à l'IDEC. La trousse s'est aussi inspirée d'expériences de villes comme Vancouver et de Premières Nations comme la bande indienne des Musqueam, qui ont toutes deux fait preuve de leadership en matière de collaboration.

Nous prévoyons que la trousse plaira et sera utile à un public diversifié. Nous en sommes convaincus parce que les collectivités partenaires de l'IDEC représentent une grande diversité de conditions économiques, de régions, de Premières Nations et de municipalités canadiennes. Les collectivités des Premières Nations sont également différentes en matière d'autonomie économique et gouvernementale.

## Collectivités ayant participé à l'IDEC

Le projet pilote de l'IDEC a été lancé en janvier 2013 afin de soutenir 16 collectivités dans la planification conjointe Premières Nations-municipalités de leur développement économique communautaire. Neuf municipalités et sept Premières Nations ont été retenues sur un total de 280 candidates. Elles ont été regroupées pour former les six partenariats communautaires de l'IDEC un peu partout au Canada.

Aujourd'hui, ces collectivités ont développé de solides relations et elles collaborent à l'élaboration conjointe de plans et de projets de développement économique communautaire.

L'encadré suivant énumère les partenaires communautaires de l'IDEC et donne un aperçu de leur collaboration. La trousse contient des descriptions des expériences de chaque collectivité et on trouvera trois études de cas détaillées au [chapitre 5 – Études de cas des collectivités de l'IDEC](#). Pour mieux comprendre chacun des partenariats communautaires, visitez <https://fcm.ca/fr/programmes/initiative-de-developpement-economique-communautaire>.



## LES COMMUNAUTÉS PARTENAIRES DE L'IDEC

**Colombie-Britannique** — [Bande de Seabird Island](#) et [District of Kent](#)

Élaboration d'une **stratégie conjointe de marketing régional** visant à attirer des investisseurs et des touristes qui s'intègre bien dans les contextes précis de planification de l'aménagement de chacune des collectivités.

**Alberta** — [Première Nation Sawridge](#), [Ville de Slave Lake](#) et [District municipal de Lesser Slave River](#)

Élaboration d'une **stratégie conjointe de développement économique** et d'une **politique conjointe de communications**, en plus d'une **stratégie de tourisme régional** qui met l'accent sur le tourisme lié aux Premières Nations.

**Manitoba** — [Nation crie Opaskwayak](#), [Ville de The Pas](#) et [Municipalité rurale de Kelsey](#)

Création d'une structure de gouvernance à conseil tripartite, élaboration d'une **stratégie de développement économique régional**, création d'un organisme de développement économique régional, devenir un district de planification du Manitoba et résoudre les défis en matière d'infrastructures partagées.

**Ontario** — [Première Nation Lac Seul](#), [Kitchenuhmaykoosib Inninuwug \(KI\)](#) et [Municipalité de Sioux Lookout](#)

Développement du **centre régional de distribution** pour les collectivités nordiques et développement d'un groupe conjoint sur le marché de la main-d'œuvre pour répondre aux futurs besoins de main-d'œuvre de la région.

**Québec** — [Kebaowek First Nation](#), [Ville de Témiscaming](#) et [Municipalité de Kipawa](#)

Élaboration d'une **stratégie conjointe de tourisme régional** et exploration d'une approche concertée en matière de développement économique régional qui pourrait éventuellement inclure un bureau partagé pour un agent de développement économique.

**Nouveau-Brunswick** — [Première Nation Malécite du Madawaska](#) et [Ville d'Edmundston](#)

Développement d'un **plan conjoint de communications** pour faire rayonner le partenariat (tout en répondant aux mythes et aux incompréhensions) et élaboration d'une **stratégie d'attraction régionale et de développement**.

## Mode d'emploi de la trousse

La table des matières est votre point de départ. Commencez à utiliser cette trousse lorsque vous le jugez bon en fonction des besoins de votre collectivité.

Voici une brève description du contenu des chapitres à venir.

- Chapitre 2** **Définition du développement économique communautaire conjoint Première Nation-municipalités.** Aperçu du processus de planification conjointe élaboré par l'IDEC. On y trouve aussi des réponses aux questions les plus courantes sur le fonctionnement du développement économique communautaire conjoint. Les réponses sont inspirées du processus mis en place par l'IDEC.
- Chapitre 3** **Description détaillée d'un processus par étapes pour le développement économique communautaire conjoint dans votre collectivité.** Les six phases sont les suivantes : 1) Se préparer; 2) Phase A : Établir le lien; 3) Phase B : Définir une vision d'avenir; 4) Phase C : Décider; 5) Phase D : Agir; 6) Maintenir le partenariat. Chaque section relate des expériences de partenariats Premières Nations-municipalités de l'IDEC.
- Chapitre 4** **Documents, modèles et programmes d'ateliers** pour la mise en œuvre des phases du processus décrites au chapitre 3.
- Chapitre 5** **Profils de trois des six partenariats** de DEC conjoint Premières Nations-municipalités soutenus par l'IDEC.

N'hésitez pas à consulter les annexes.

- Annexe A – Ressources** : liens hypertextes vers des informations additionnelles sur les Premières Nations, les municipalités et le DEC conjoint.
- Annexe B – Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables** : informations contextuelles sur les Premières Nations et les municipalités et conseils pour l'établissement de relations plus solides.
- Annexe C – Dates importantes dans les relations entre les Premières Nations et le Canada** : bref historique des événements ayant marqué les relations entre le Canada et les Premières Nations depuis la Confédération.
- Annexe D – Glossaire et liste des acronymes** : définition des termes et explication des abréviations utilisées dans la trousse.

## Chapitre 2 — Ce que les collectivités doivent savoir au sujet du processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités




**Pourquoi devrions-nous travailler ensemble? C'est  
Martin Luther King qui a le mieux répondu à la question  
en disant qu'il nous fallait apprendre à vivre ensemble  
ou alors mourir comme des idiots.**

Madeleine Paul,  
ancienne chef de Première Nation de Kebaowek (Qc)



**Le présent chapitre fournit des réponses à 11 questions fréquemment posées.**

1. Qu'est-ce que le développement économique communautaire (DEC)?
2. Qu'est-ce que le processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités?
3. Comment les collectivités peuvent-elles établir une relation solide?
4. Comment les collectivités devraient-elles choisir leurs partenaires?
5. Qui devrait participer au processus?
6. Qu'est-ce qu'un accord de relations et pourquoi un tel accord est-il important?
7. Quelles sont les structures nécessaires en matière de gouvernance et de prise de décisions communes?
8. Comment prendre efficacement des décisions communes?
9. Qu'est-ce qu'une initiative de DEC?
10. Comment les partenaires communautaires choisissent-ils l'initiative de DEC sur laquelle ils souhaitent travailler ensemble?
11. Qu'est-ce qu'une stratégie conjointe de DEC?



**Quand on regarde la diminution des ressources que l'on vit présentement, qu'il s'agisse des fonds provenant des gouvernements fédéral et provinciaux ou encore de l'assiette fiscale, on réalise qu'il est plus important que jamais de se joindre aux autres collectivités pour s'assurer que les ressources disponibles soient bien employées et éviter les dédoublements.**

Al McLauchlan, ancien maire, Ville de The Pas (Man.)





## 1. Qu'est-ce que le développement économique communautaire (DEC)?

Le DEC désigne un ensemble de pratiques mises en œuvre par les gouvernements, les municipalités et les organisations de toutes les régions du monde pour créer des collectivités plus fortes et plus durables.

Le DEC vise principalement l'amélioration des perspectives économiques à long terme et de la qualité de vie d'une collectivité. Il se fonde sur les principes <sup>4</sup> ci-dessous :

1. **Appartenance locale.** Le DEC prend sa source dans la collectivité et est axé sur les valeurs, les priorités et les besoins locaux.
2. **Participation.** Dans le cadre du DEC, tous les membres d'une collectivité (citoyens, entreprises, gouvernements et organisations sans but lucratif) sont appelés à devenir des partenaires en matière de planification et de prise de décisions.
3. **Inclusion.** Le DEC vise à créer des possibilités d'emploi pour l'ensemble de la collectivité (y compris pour les groupes plus vulnérables) dans tous les secteurs économiques.
4. **Holisme.** Le DEC repose sur l'idée selon laquelle les enjeux économiques, environnementaux et sociaux sont interdépendants, complexes et en constante transformation.
5. **Vision à long terme.** Le DEC est axé sur les solutions à long terme.

Dans le cadre de son travail avec les collectivités autochtones, Cando perçoit le DEC comme un moyen de développer de solides économies, adaptées à la culture et à la réalité de celles-ci. Le DEC est également considéré comme un moyen de surmonter la pauvreté et la dépendance endémiques depuis des générations, d'édifier des gouvernements efficaces, de résoudre des problèmes sociaux importants et d'établir un équilibre entre intégrité culturelle et changement.

<sup>4</sup> Adapté de [Bâtir la prospérité des collectivités par le développement économique local : une introduction aux principes et pratiques en matière de DEL](#) (dans la langue d'origine), publié dans le cadre du programme international de la FCM.

## L'ÉCONOMIE LOCALE : RENFORCER LE « SEAU »

On peut décrire les stratégies de DEC en faisant appel à une simple métaphore. Imaginons un instant un seau rempli d'eau – l'eau représentant les revenus et les ressources d'une économie locale. Il se produit des fuites lorsque des gens ou des organisations dépensent ou investissent de l'argent à l'extérieur de la collectivité. Corrélativement, le seau se remplit grâce à de nouvelles dépenses, de nouveaux investissements et l'arrivée de nouvelles entreprises.

En général, on tente de faire du développement économique en « ouvrant le robinet ». Le DEC adopte une approche différente. Elle se concentre sur le colmatage des fuites (faire en sorte que l'argent reste dans la collectivité) et le renforcement de la paroi du seau (améliorer le climat d'affaires).

Pour plus de détails sur les approches et les stratégies de DEC, consultez [l'annexe A – Ressources](#).

## 2. Qu'est-ce que le processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités?

Le processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités consiste à amener deux ou plusieurs collectivités avoisinantes à travailler ensemble à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une vision commune pour l'avenir de leurs collectivités respectives et de leur économie régionale.

Ce processus conjoint peut s'avérer plus complexe qu'un processus de DEC conventionnel, puisqu'il réunit des collectivités aux économies différentes, qui ont leurs propres priorités et sphères de compétences, ainsi qu'une histoire et une culture distincte.

La planification et la coordination des activités économiques des collectivités engagées dans le processus exigeront donc l'établissement de solides relations et un investissement considérable en temps et en ressources.

### Processus de planification de DEC conjoint Premières Nations-municipalités de l'IDEC

Le graphique sur cette page illustre le **processus de planification de DEC conjoint** en quatre étapes élaboré dans le cadre de l'IDEC et fondé sur l'expérience tirée de la mise en œuvre des six partenariats communautaires de l'IDEC à ce jour.

Ce processus est conçu pour renforcer les relations entre les collectivités grâce à un cycle permanent **de rencontres, d'écoute et de rapprochement**.

Au cœur du processus, on retrouve quatre ateliers au cours desquels les membres des collectivités participantes se réunissent pour apprendre à se connaître, élaborer une vision commune pour leur avenir et cibler des initiatives dans le cadre desquelles ils pourront travailler ensemble.

Voici un aperçu des quatre phases :

- **Phase A — Établir le lien** : une collectivité communique avec une collectivité voisine pour convenir d'une ou de plusieurs réunions servant à établir une relation. Au cours de ces réunions, les membres des deux collectivités parlent de leur histoire, de leur culture, de leurs pratiques de gouvernance et de leurs priorités en matière de développement économique, et décident par la suite s'ils sont prêts à s'engager dans le processus conjoint de DEC.
  - Chaque collectivité fait ensuite adopter par son conseil une résolution dans laquelle elle s'engage officiellement à travailler avec l'autre.
- **Phase B — Définir une vision d'avenir** : les deux collectivités se réunissent pour élaborer une vision commune de l'avenir de leur relation et précisent cette vision dans un accord de relations (telle une entente conjointe d'amitié). Ces accords comprennent généralement un énoncé de vision, une liste de valeurs ou de principes communs, et l'engagement de se réunir et de travailler à maintenir la relation.
  - Chaque collectivité fait ensuite adopter par son conseil une résolution dans laquelle elle entérine officiellement l'accord. Beaucoup de collectivités décident par ailleurs de signer et de célébrer l'accord au cours d'une activité publique locale.



#### PROCESSUS DE PLANIFICATION DE DEC CONJOINT PREMIÈRES NATIONS-MUNICIPALITÉS DE L'IDEC

Ce diagramme montre le déroulement d'un processus de DEC dans le temps. Les collectivités entrent en contact de façon répétée et de manière fluide au fur et à mesure que des nouveaux élus et membres du personnel se joignent au processus. Elles refont le cycle « élaborer une vision-décider-passer à l'action » plusieurs fois à mesure que leur relation se renforce et devient un véritable partenariat, et que des projets émergent et des priorités se précisent.

Le cercle et la tresse tiennent le cadre en place et représentent le fait que des collectivités qui s'entrelacent sont plus saines, plus résilientes et plus fortes.

- **Phase C — Décider** : les membres des deux collectivités se réunissent pour élaborer une série d'objectifs communs en matière de DEC, déterminer des avenues de collaboration possible, et établir une courte liste de différentes possibilités à explorer à l'avenir.
  - Après ces réunions, les collectivités développent chacune des idées mises de l'avant en effectuant des recherches et en mobilisant la collectivité. Selon les idées proposées, cette phase peut comporter des rencontres avec des bailleurs de fonds potentiels, des représentants d'entreprises



locales, des membres de la collectivité et d'autres intervenants.

Les collectivités se réunissent alors à nouveau pour déterminer sur quelles initiatives de DEC elles collaboreront. Elles préparent ensuite un plan de travail conjoint et décident des structures de gouvernance dont elles auront besoin pour gérer leur partenariat au fil du temps (par ex., groupe de travail conjoint ou conseil conjoint pour le DEC).

➤ **Phase D — Agir** : les collectivités mettent en œuvre leur plan de travail, raffermissent leurs relations et ainsi renforcent leur économie régionale. Les membres des deux collectivités se réunissent régulièrement, selon la structure de gouvernance et le cadre de référence dont ils ont convenu à la phase C.

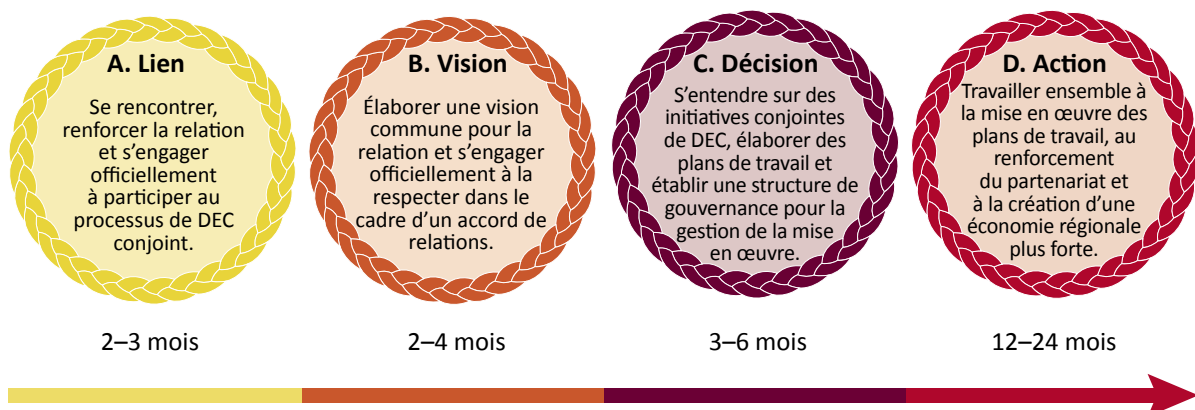
- À ce stade, on retrouve souvent les activités suivantes : i) approfondir la recherche sur les initiatives conjointes; ii) rencontrer des partenaires potentiels; iii) rechercher des ressources et du soutien, et iv) toutes autres activités nécessaires à la mise en œuvre du plan de travail conjoint.

Au cours de cette étape de mise en œuvre, les collectivités font aussi du travail de planification et entreprennent des activités pour solidifier leur partenariat (telle l'organisation d'événements conjoints), et renforcent les capacités de leurs équipes (grâce à de la formation conjointe, du mentorat, etc.). Elles peuvent également tenir une réunion de contrôle annuelle pour faire le point sur leur partenariat et leurs initiatives conjointes.

Au cours de ce processus, les collectivités doivent apprendre à transformer leur façon de penser et de travailler ensemble. Les changements clés nécessaires à la réalisation d'un processus de DEC Premières Nations-municipalités réussi sont les suivants :

1. **De la coexistence au partenariat.** Passer de l'absence de relation ou d'une relation basée sur les stéréotypes et la méfiance (« eux et nous ») à une relation fondée sur la compréhension et le respect (« nous sommes dans le même bateau »).
2. **De l'informel à l'officiel.** Passer de relations fondées sur la coopération informelle à des relations et des processus officiellement établis dans des ententes de gouvernement à gouvernement.
3. **De la concurrence à la collaboration.** Passer de l'idée de collectivités individuelles à la volonté de construire une région globalement plus forte.
4. **De la réaction à la proactivité.** Passer du fait d'attendre des actions d'autres ordres de gouvernement à l'élaboration, la mise en œuvre et la promotion de solutions locales.
5. **Du court terme au long terme.** Passer de la mise en œuvre de projets ponctuels à un engagement à long terme visant la réalisation d'une vision commune pour l'avenir.

Il faut de deux à trois ans pour compléter tout le processus, selon le degré de maturité de la relation et le niveau d'engagement des partenaires. La présente trousse renferme un guide détaillé pour chacune des phases (voir le chapitre 3) ainsi que des outils et des modèles d'ateliers (voir le chapitre 4 : Outils, documentation et ordres du jour des ateliers).



### 3. Comment les collectivités devraient-elles choisir leurs partenaires?

Il est important de considérer la région dans son ensemble au moment de choisir les collectivités susceptibles de devenir des partenaires de développement économique communautaire. En général, vous voudrez faire participer les collectivités avoisinantes qui partagent vos intérêts et priorités en matière de développement économique.

Il existe de nombreux cas où des partenariats de DEC en sont venus à inclure une troisième collectivité, les deux premiers partenaires ayant réalisé les avantages stratégiques associés à une approche plus régionale. Voici quelques exemples :

#### COMMENT LES COLLECTIVITÉS DE L'IDEC ONT CHOISI LEURS PARTENAIRES?

**Première Nation de Kebaowek et la Ville de Témiscaming**, au Québec, voulaient diversifier leur économie et tirer le meilleur parti possible d'un parc provincial prêt à ouvrir dans la région. Elles ont invité la Municipalité de Kipawa à se joindre à leur partenariat afin de pouvoir adopter une approche plus régionale.

**La Ville de The Pas et la Nation crie Opaskwayak**, au Manitoba, ont amorcé le processus de l'IDEC et ont ensuite décidé conjointement de faire appel à un autre partenaire, la Municipalité rurale de Kelsey, cette collectivité étant voisine des deux premières.

**Avant de participer à l'IDEC, la Première Nation de Lac Seul et la Municipalité de Sioux Lookout**, en Ontario, avaient déjà créé un partenariat et signé une entente conjointe d'amitié dans le cadre du Programme de partenariat en infrastructures communautaires de la FCM. Les deux collectivités ont par la suite invité la réserve de Kitchenuhmaykoosib Inninuwug à se joindre à leur partenariat établi dans le cadre de l'IDEC. Pourquoi? Parce que KI, située à 400 km au nord, n'est accessible qu'en avion et qu'elle est l'une des 31 collectivités qui dépendent de Sioux Lookout pour la santé, l'éducation, le transport et les services. La perspective nordique de la réserve a été essentielle au développement d'un centre de distribution régionale (CDR).

### 4. Comment les collectivités peuvent-elles établir une relation solide?



La compréhension mutuelle, le respect et la confiance constituent le fondement d'une relation solide. Pour qu'un DEC conjoint soit réussi, chaque collectivité doit d'abord s'intéresser à l'histoire, aux traditions et aux priorités de sa voisine.

#### Avant d'établir un contact, une collectivité devrait répondre aux questions suivantes :

1. Avec quelles collectivités avoisinantes souhaitez-vous travailler?
2. Pourquoi voulez-vous former un partenariat?
3. Quels avantages espérez-vous voir découler d'une relation plus solide? Quelle est votre relation actuelle avec ces collectivités? Existe-t-il des enjeux ou des conflits qu'il conviendrait de résoudre?
4. Y a-t-il des domaines dans lesquels la collaboration serait possible?

Il est important d'admettre votre méconnaissance de certains sujets et de manifester votre volonté d'apprendre. C'est le type d'état d'esprit qui favorise l'établissement d'une relation positive. L'annexe B – Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables renferme des conseils sur la manière de créer des relations solides entre Premières Nations et municipalités. Elle comporte des sections sur l'étiquette et les normes culturelles, ainsi que sur les similitudes et les différences entre les mécanismes de gouvernance et de prise de décisions des Premières Nations et des municipalités.

## LISTE DE RECOMMANDATIONS POUR TISSER DES LIENS EFFICACES

1. Faire preuve de respect
2. Communiquer franchement
3. Ajouter de la valeur pour les deux partenaires
4. Avoir des attentes réalistes
5. Miser sur le soutien de la base
6. Faire preuve de rigueur
7. Obtenir des ressources et l'aide d'experts
8. Faire preuve de souplesse
9. Assurer un traitement équitable
10. Penser à long terme
11. Définir clairement le processus décisionnel et les responsabilités
12. Établir des processus de résolution des différends

Consultez l'annexe B – Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables pour en savoir davantage.

## 5. Qui devrait participer au processus?

En fait, le processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités concerne toute personne ayant un intérêt dans le développement économique d'une collectivité ou un rôle à jouer en la matière. Nous fournissons dans le tableau suivant une liste d'organisations et d'intervenants susceptibles de participer au processus.

Au départ, toutefois, les participants devraient être en mesure de jouer un rôle direct dans l'établissement d'une relation entre les gouvernements des deux collectivités.

Au cours de la **phase A : Établir le lien** et de la **phase B : Définir une vision d'avenir**, le travail doit se concentrer sur l'engagement à l'égard du processus et sur la préparation d'un accord de relations.

Durant ces phases, il est important de mobiliser le plus grand nombre possible d'élus et de membres du personnel de direction dans chacune des collectivités, de même que des leaders communautaires, dont la participation aidera à garantir la réussite du processus. En particulier, il est essentiel que les maires et les chefs appuient le processus et participent aux deux premiers ateliers.

Au cours de la **phase C : Décider** et de la **phase D : Agir**, le travail doit porter sur le choix et la mise en œuvre de projets de DEC. Il s'agit du meilleur moment pour mobiliser d'autres intervenants et d'autres organisations, qui pourront décider de participer à tous les ateliers ou à certains d'entre eux seulement.

## 6. Qu'est-ce qu'un accord de relations et pourquoi un tel accord est-il important?

Dans un accord de relations, deux ou plusieurs collectivités s'engagent publiquement à entretenir une amitié à long terme. Ce type d'accord peut prendre plusieurs formes et porter différents noms.

Souvent appelé protocole d'accord ou entente d'amitié, ce document devrait inclure un énoncé de vision, une liste des valeurs ou des principes communs et un engagement à maintenir la relation

## Organisations et intervenants à inviter à participer au processus

**Représentants du milieu des affaires**

- Sociétés de développement économique
- Associations de gens d'affaires (telle la chambre de commerce)
- Grands employeurs régionaux
- Représentants d'autres entreprises locales

**Organisations régionales**

- Conseils tribaux régionaux
- Organismes de développement économique régional

**Gouvernements**

- Ministères ou organismes provinciaux ou territoriaux
- Élus provinciaux ou fédéraux

**Bailleurs de fonds**

- Organismes de financement fédéraux et provinciaux et responsables de programmes de financement pertinents
- Banques ou autres institutions financières
- Fondations

**Organisations de la collectivité**

- Universités ou collèges locaux
- Organismes sans but lucratif pertinents

**Leaders communautaires**

- Associations communautaires
- Associations de jeunes et d'ânés

(notamment par le biais de réunions fréquentes). Dans le cadre de l'IDEC, ce type d'accord est désigné sous le nom d'entente d'amitié, mais d'autres collectivités peuvent choisir d'utiliser une expression qui leur convient mieux.

On recommande aux collectivités de conclure un accord de relations parce qu'une telle entente :

- Fait clairement état de la vision commune à long terme dans laquelle s'inscrit la relation entre les collectivités.
- Démontre une volonté de réparer les torts causés dans le passé et permet de renouveler la relation entre les collectivités.
- Constitue un engagement officiel qui protège la relation en cas de changement de leadership, et démontre au personnel toute l'importance de cette relation.
- Amène les membres des deux collectivités à organiser des activités ou célébrations communes, favorisant ainsi la création de bonnes relations interpersonnelles.

Au Nouveau-Brunswick, la Ville d'Edmundston et la Première Nation Malécite du Madawaska ont diffusé un communiqué de presse conjoint pour annoncer les objectifs de leur atelier de visualisation. Il s'en est suivi une rencontre avec les médias et une couverture locale importante, ce qui a fait connaître leur collaboration à l'ensemble de la collectivité.

## TROIS COLLECTIVITÉS, UN MÊME CŒUR

La Nation crie Opaskwayak, la Ville de The Pas et la Municipalité rurale de Kelsey, au Manitoba, ont formulé l'énoncé de vision et d'objectif suivant destiné à leur entente conjointe d'amitié.

- **Objectif** : Les conseils, en tant qu'instances de gouvernance, souhaitent établir des relations « de gouvernement à gouvernement » stables et efficaces, et un cadre qui renforcera, améliorera et honorera nos relations sur le plan historique, politique, économique, social et culturel.
- **Vision** : Nous allons mettre notre sagesse en commun afin de bâtir un meilleur avenir pour nos enfants et les générations qui suivront. Nos trois collectivités s'engagent à se faire confiance, se respecter, célébrer ensemble, honorer nos ancêtres et préserver notre environnement.

Leurs conseils se sont également mis d'accord pour se rencontrer régulièrement (au moins deux fois l'an), former un comité conjoint chargé de répondre à des priorités communes et mettre sur pied des groupes de travail, lorsque nécessaire.

## 7. Quelles sont les structures nécessaires en matière de gouvernance et de prise de décisions communes?

Les partenaires communautaires doivent se doter des structures de gouvernance et de prise de décisions communes qui leur permettront de disposer du mandat et du pouvoir voulus pour, conjointement, établir des priorités de développement économique, affecter des ressources et prendre des décisions.

**Dans le cadre du processus de l'IDEC, ces structures se transformeront au fil du temps, au fur et à mesure que la relation entre les collectivités s'approfondira pour devenir un véritable partenariat.** Figurent ci-contre les cas de deux collectivités participant à l'IDEC.

### Gouvernance aux phases A à C

Dans le cadre de l'IDEC, on suggère aux collectivités de créer, sur une base informelle, un **groupe conjoint de champions du DEC** qui aura comme mandat de gérer les prises de décisions au cours des trois premières phases. Ce groupe gère le processus conjoint de DEC, et doit donc organiser et préparer les ateliers, et y participer. On recommande à chaque collectivité d'affecter à la direction du processus un élu et un cadre supérieur, ainsi qu'un coordonnateur, qui se chargera des communications, de la planification et de la logistique.

Ce groupe conjoint se compose des membres du **groupe interne de champions de DEC** de chacune des collectivités (voir la page 32).

### Gouvernance à la phase D

À la phase D, après avoir terminé l'élaboration de leur vision et leur travail de planification, les collectivités passent à l'action. Cette étape exige une structure de gouvernance conjointe plus officielle, afin de pouvoir gérer le partenariat et mettre en œuvre les activités conjointes de DEC.

Dans le cadre de l'IDEC, on recommande la création d'un groupe de travail conjoint de DEC doté d'un mandat et d'un cadre de référence officiels.

Le **groupe de travail conjoint de DEC** remplace alors le groupe conjoint de champions du DEC, et peuvent lui être adjointes une ou plusieurs équipes de projet pour le soutenir. Le mandat de ce groupe se détaille ainsi :

- **Maintenir la relation de développement économique** en tenant des réunions et en communiquant régulièrement.
- **Partager l'information** relative aux activités et projets communautaires, ainsi qu'aux événements d'intérêt commun.
- **Discuter des enjeux et des occasions** dans le domaine du développement régional, à la lumière de la relation établie.

## EXEMPLES DE STRUCTURE DE GOUVERNANCE

**Conseil conjoint :** En Alberta, trois collectivités partenaires ont établi un Conseil tripartite qui gère globalement leur relation et un comité tripartite de développement économique qui coordonne leurs activités conjointes de DEC et supervise la mise en œuvre de leur stratégie commune de développement économique. Elles ont également embauché ensemble un agent de développement économique pour mettre en œuvre la stratégie des trois collectivités.

**Groupe de travail conjoint de DEC :** Les partenariats du Québec, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick ont tous mis sur pied des groupes de travail conjoints de DEC. Les membres partenaires se rencontrent régulièrement (souvent mensuellement) afin de revoir et mettre à jour leurs plans de travail, se partager des tâches conjointes, et échanger de l'information sur des sujets d'intérêt mutuel. Les membres partenaires de l'Ontario ont d'ailleurs formé une équipe de projet issue des deux collectivités qui soumet des comptes rendus au groupe de travail. Ces partenaires ont également embauché un coordonnateur de projet chargé de les aider à compléter l'étude de faisabilité du CDR.



- **Établir des priorités et des initiatives conjointes** pour renforcer la relation et favoriser le DEC dans la région.
- **Élaborer des plans conjoints**, superviser leur mise en œuvre et rendre compte de leur avancement.
- **Coordonner les activités** relatives aux initiatives et aux projets conjoints (par ex., la gestion du travail des équipes de projet).
- **Coordonner les communications** portant sur les activités conjointes et le partenariat en général.

Certains partenaires choisiront peut-être plutôt de créer un conseil conjoint. Un tel conseil diffère d'un groupe de travail conjoint de DEC en ce sens qu'il est chargé de la gestion de tous les aspects de la relation et du partenariat entre les collectivités, alors que le groupe de travail est uniquement responsable du développement économique conjoint. Le rôle d'un conseil conjoint consiste également à communiquer régulièrement toute information clé au sujet de la situation générale des collectivités participantes. Les collectivités qui choisissent de créer un conseil conjoint souhaiteront peut-être aussi créer un sous-comité (ou groupe de travail conjoint de DEC) pour gérer leurs activités de développement économique conjoint.

Des informations sur les deux types de structures possibles, y compris un diagramme, sont fournies dans [l'outil 17 – Modèle de mandat de gouvernance conjointe](#).

## 8. Quelle est la différence entre planification et prise de décisions commune?

Chaque collectivité a sa manière propre d'établir ses priorités et d'élaborer ses plans de travail. Le processus de DEC conjoint nécessite cependant que les partenaires Premières Nations-municipalités déterminent des priorités communes.

Les questions suivantes seront utiles pour établir des priorités ou mettre sur pied des initiatives communes :

- Cette initiative comporte-t-elle d'importants avantages pour chacune des collectivités partenaires et pour l'ensemble de la région?

- Le fait de mettre cette initiative de l'avant ensemble, plutôt que séparément, comporte-t-il des avantages?
- Les leaders de chacune des collectivités partenaires partagent-ils une vision commune, manifestent-ils un intérêt marqué et ont-ils le vif désir de s'engager?
- Cette initiative est-elle susceptible de s'opposer à une autre initiative mise de l'avant dans la région (plans, projets, etc.)?
- Les collectivités partenaires sont-elles prêtes à assumer cette tâche? Disposent-elles des ressources (temps, argent, compétences et connaissances) voulues pour le faire efficacement?
- Cette initiative bénéficie-t-elle ou pourrait-elle bénéficier du soutien de partenaires extérieurs (bailleurs de fonds, organisations, gouvernements)?

Des outils de **dialogue, de facilitation et d'établissement de consensus** peuvent également aider les collectivités en matière de planification et de prise de décisions communes.

- Les outils de **dialogue** peuvent aider les participants à être à l'écoute les uns des autres, à découvrir leurs points communs et à cibler les occasions avantageuses pour tous. Ils peuvent également être utilisés pour discuter d'enjeux problématiques d'une manière propice à l'établissement d'un climat de confiance. Les principes de dialogue sur lesquels se fondent les collectivités dans le cadre de l'IDEC sont présentés dans [l'outil 5 – Principes de dialogue](#).
- L'établissement d'un **consensus** est particulièrement important lorsqu'il existe de grandes différences sur le plan de la taille, de la population ou des revenus des collectivités partenaires. Dans le cadre de l'IDEC, on recommande d'utiliser le modèle d'établissement de consensus élaboré par le Conseil tripartite de la région de Slave Lake, fourni dans [l'outil 17 – Modèle de mandat de gouvernance conjointe](#).
- Le **facilitateur** joue un rôle important. Il a la responsabilité de créer le climat respectueux nécessaire au bon déroulement des réunions, et de modifier s'il y a lieu l'ordre du jour pour tenir compte des besoins des participants.

Dans le cas de collectivités dont la relation est tendue ou qui doivent discuter d'enjeux difficiles, il est recommandé de faire appel à un facilitateur de l'extérieur, neutre, qui a fait ses preuves. Si vous décidez de choisir un animateur membre de l'une des collectivités, il est important que celui-ci ne soit pas partie prenante du processus de développement économique conjoint. Faites parvenir cette trousse à l'animateur et demandez-lui de prendre connaissance des modèles d'ordres du jour et des recommandations générales fournies dans l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint.

## 9. Est-il possible d'obtenir quelques exemples d'initiatives conjointes de DEC?

Les initiatives conjointes de DEC entre les Premières Nations et les municipalités peuvent prendre la forme de **plans conjoints ou de stratégies conjointes** (tels des plans de DEC conjoint et des stratégies conjointes de développement du tourisme), de **projets ou de services communs** (tels un centre régional de distribution alimentaire ou un centre d'information), ou encore **d'activités conjointes** (telles des activités de promotion du partenariat, de défense des intérêts).

Les tableaux des pages suivantes présentent des exemples de ces trois catégories d'initiatives et une description de leur mise en œuvre réussie dans les collectivités participant à l'IDEC.



Photo: IDEC

La confiance est l'élément le plus important. Si la confiance n'y est pas, vous n'avez rien sur quoi construire. Au départ, nous avions de la difficulté, car nous tentions de compétitionner et il ne faut pas faire ça. Les projets individuels que nous réalisons ne seront pas nécessairement avantageux de façon égale pour tous – c'est impossible. Si nous essayons de faire cela, on ne pourra rien accomplir. Mais, collectivement, la totalité de ces projets sera avantageuse pour nous tous.

Tyler Warman, maire, Ville de Slave Lake (Alb.)



## Stratégies et plans conjoints de DEC

Exemple	Collectivités participant à l'IDEC — Description de la mise en œuvre
<b>Planification économique conjointe</b>	<p>Le Conseil tripartite de la région de Slave Lake, en Alberta, a élaboré un plan stratégique de développement économique régional de trois ans, ainsi qu'un plan de croissance régional. Les coûts d'élaboration des deux plans ont été payés à même les fonds de recouvrement consentis à la région à la suite des incendies de forêt de 2011. Voir l'annexe A – Ressources, pour des liens vers les deux plans.</p> <p>Les collectivités participant à l'IDEC ont également travaillé sur d'autres types de plans, notamment des plans de diversification économique, d'attraction et de conservation des compétences, et des plans de marketing conjoint.</p>
<b>Stratégies conjointes axées sur un enjeu ou un secteur spécifique</b>	<p>Première Nation de Kebaowek, la Ville de Témiscaming et la Municipalité de Kipawa, au Québec, travaillent à l'élaboration d'une stratégie conjointe de diversification de leur économie, à la suite de l'ouverture d'un nouveau parc provincial dans la région.</p> <p>Les collectivités participant à l'IDEC ont également travaillé sur d'autres enjeux et d'autres secteurs : développement des secteurs du détail, commercial et industriel; mise en valeur des ressources (mines, pêches, forêts, énergie); agriculture; loisirs; et services de santé.</p>
<b>Planification coordonnée de l'aménagement du territoire</b>	<p>La Nation crie Opaskwayak, la Ville de The Pas et la Municipalité rurale de Kelsey, au Manitoba, ont partagé leurs plans d'aménagement du territoire et ont l'intention de créer un service de planification conjointe afin de coordonner et d'harmoniser leurs plans et leurs règlements en matière d'aménagement du territoire.</p> <p>Le processus d'ajout aux réserves constitue un autre domaine de collaboration entre les Premières Nations et les municipalités. Un ajout à une réserve est une parcelle de terre qui s'ajoute à une réserve existante ou qui crée une nouvelle réserve. Cette parcelle de terre peut jouxter le territoire d'une municipalité ou être située dans la municipalité elle-même. Certaines collectivités participant à l'IDEC – dont la Nation crie Opaskwayak et la Ville de The Pas – ont réussi à mener à bien différents processus d'ajout aux réserves.</p> <p>Les ajouts aux réserves sont un moyen important de compenser les pertes de terres de réserve et les pertes de droits fonciers issus de traités historiques des Premières Nations pour faire face à la croissance démographique et de leur permettre de saisir des occasions stratégiques de développement économique. La collaboration entre les municipalités et les Premières Nations sera bénéfique à leurs collectivités respectives. Pour plus d'information, voir la section <i>Renforcer le partenariat</i> du chapitre 3.</p>

## Projets et services conjoints de DEC

Exemple	Collectivités participant à l'IDEC — Description de la mise en œuvre
<b>Services conjoints de soutien aux entreprises</b>	Les collectivités participant à l'IDEC envisagent notamment les initiatives suivantes : gestion d'un centre d'affaires commun, prestation conjointe de financement aux nouvelles entreprises, exploitation d'un centre commun d'accueil et d'information.
<b>Projets conjoints</b>	<p>Le Conseil tripartite de la région de Slave Lake, en Alberta, a formé un organisme sans but lucratif afin de construire un centre du patrimoine qui comportera une salle de conférences et d'activités, une garderie, et des espaces à bureaux qui pourront être loués à des organisations communautaires. Le centre du patrimoine pourra également servir de refuge s'il y a des évacuations dans la région.</p> <p>De même, la Première Nation de Lac Seul, la réserve de Kitchenuhmaykoosib Inninuwug et la Municipalité de Sioux Lookout, en Ontario, travaillent à l'élaboration d'une proposition de modèle d'affaires pour l'aménagement d'un centre de distribution régional (CDR) qui fournira des aliments frais et nutritifs à prix abordables aux Premières Nations du Nord et créera des emplois pour la population de Lac Seul.</p> <p>Les collectivités participant à l'IDEC ont également travaillé sur d'autres enjeux et dans d'autres secteurs : logement social, installations de loisirs, centres culturels, services d'urgence, hébergement (notamment un parc pour caravanes et un hôtel), etc.</p>

## Activités conjointes de DEC

Exemple	Collectivités participant à l'IDEC — Description de la mise en œuvre
<b>Propositions de financement conjoint</b>	La Première Nation de Lac Seul, la réserve de Kitchenuhmaykoosib Inninuwug et la Municipalité de Sioux Lookout, en Ontario, ont présenté des propositions de financement conjoint à FedNor et à la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. Ils ont ainsi obtenu plus de 131 000 dollars pour la réalisation d'une étude de faisabilité, et ont engagé un coordonnateur pour leur projet de centre de distribution régional.
<b>Promotion conjointe</b>	La Nation crie Opaskwayak, la Ville de The Pas et la Municipalité rurale de Kelsey, au Manitoba, ont invité un investisseur potentiel à la cérémonie de signature de leur entente conjointe d'amitié, afin de mettre en lumière leur partenariat, les deux groupes soutenant la candidature de The Pas pour accueillir une nouvelle usine. Après la cérémonie, les représentants de la compagnie ont mentionné que la stabilité de la région et l'harmonie qui y régnait lui conféraient un net avantage concurrentiel.
<b>Pressions conjointes</b>	La bande de Seabird Island et le district de Kent, en Colombie-Britannique, se sont unis pour exercer des pressions sur le gouvernement provincial – les deux groupes demandant le dragage du fleuve Fraser pour contrer les problèmes associés à l'accumulation de limon, et améliorer l'habitat du saumon.

## 10. Comment les partenaires communautaires choisissent-ils l'initiative de DEC sur laquelle ils souhaitent travailler ensemble?

À la fin de la **phase C : Décider**, les partenaires communautaires décident de l'initiative ou des initiatives de DEC sur lesquelles ils souhaitent travailler ensemble. Voici comment se déroule cette démarche au cours des ateliers sur le DEC conjoint :

Au cours du **premier atelier : Organiser un atelier conjoint** de la phase A (étape A2), les collectivités décrivent certains de leurs plans et de leurs objectifs à long terme, ciblent d'éventuelles priorités communes pour l'avenir et dressent ensuite une liste d'idées ou de thèmes préliminaires sur lesquels ils pourraient travailler ensemble dans un contexte de DEC.

Au cours du **deuxième atelier : Élaborer votre vision de la relation** de la phase B (étape B1), les collectivités examinent les priorités communes et les idées avancées au cours du premier atelier, partagent leurs plans de développement économique et leurs objectifs, et tentent de trouver des domaines qui les intéressent toutes deux. Au fil de cette démarche, les collectivités en viennent à élaborer la vision à long terme dans laquelle s'inscrira leur relation, établissent leurs objectifs en matière de DEC conjoint (par ex., diversification de l'économie), et dressent une liste d'occasions pour travailler ensemble (par ex., une stratégie de tourisme conjointe).

Au cours du **troisième atelier : Établir les priorités** de la phase C (étape C1), les collectivités examinent les avenues de collaboration possibles, choisissent de trois à cinq possibilités qu'elles exploreront plus avant à l'aide du processus d'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces), et formulent une série de questions qui leur permettront d'établir leurs priorités communes en matière de DEC. À la fin de cet atelier, les collectivités doivent choisir un maximum de trois possibilités à explorer plus en profondeur.

Elles effectuent par la suite des recherches sur chacune des possibilités retenues et se réunissent avec des membres de la collectivité et d'éventuels partenaires et bailleurs de fonds pour obtenir leurs points de vue.

### Processus de sélection d'une initiative conjointe de DEC par les collectivités

Évaluation de chaque occasion et choix d'une à trois options.  
(Étape C1 – troisième atelier)

Exploration de chaque option et mise au point par des recherches et des consultations. (Étape C2)

Choix d'une à trois initiatives conjointes de DEC, de même que d'une vision, des objectifs stratégiques et d'un plan de travail pour chacune.  
(Étape C3 – quatrième atelier)

Remue-méninges pour cerner des idées préliminaires.  
(Étape A2 – premier atelier)

Élaboration d'une vision de la relation et des objectifs de DEC conjoints. Établissement d'une longue liste d'occasions conjointes de DEC.  
(Étape 1 – deuxième atelier)

Finalement, au cours de **l'atelier 4 : Plan de travail** de la phase C (étape C3), les collectivités choisissent d'une à trois initiatives de DEC sur lesquelles elles travailleront ensemble au cours de la phase D : Agir. Elles élaborent des plans de travail et forment des équipes de projet pour chaque initiative, en créant ou déterminant les éléments suivants :

- Un court énoncé de vision inspirant, dans lequel elles expriment ce qu'elles souhaitent atteindre.
- Des objectifs stratégiques dans lesquels elles décrivent la façon dont elles vont travailler pour réaliser cette vision.
- Une liste d'étapes à suivre pour atteindre les objectifs fixés.

**Ce processus peut s'échelonner sur un an, mais il permet de compléter plusieurs cycles d'élaboration d'idées, de recherche, de consultation et de réflexion avant que les collectivités n'aient à engager leur participation à une entreprise conjointe d'importance.** Il favorise également le développement de solides relations entre les individus et entre les gouvernements, qui sont essentielles à la réussite du travail conjoint Premières Nations-municipalités dans le domaine du DEC.

Prenez note que les collectivités peuvent passer à l'action avant la fin de la phase C. Des exemples tirés de la participation de collectivités à l'IDEC figurent ci-dessous.

## 11. Qu'est-ce qu'une stratégie conjointe de DEC?

Comme tout autre plan stratégique, une stratégie conjointe de DEC Premières Nations-municipalités doit, pour être efficace : comporter une vision et une série d'objectifs stratégiques; déterminer les mesures à prendre et des échéanciers d'exécution pour réaliser cette vision, ainsi que les ressources qui seront affectées à la mise en œuvre, au suivi et à la reddition de comptes.

Une stratégie conjointe de DEC vient compléter les plans déjà établis dans chacune des collectivités (tels les plans d'aménagement du territoire), et officialise l'interdépendance de leurs activités économiques. Pour donner des résultats, les stratégies conjointes de DEC doivent reposer sur un partenariat fort, qui a atteint sa pleine maturité.

La présente trousse peut vous aider à élaborer une stratégie conjointe de DEC : les collectivités membres de deux des six partenariats communautaires de l'IDEC (en Alberta et au Manitoba) ont misé sur une stratégie conjointe de développement économique.

## TIRER PROFIT DES OCCASIONS À PORTÉE DE MAIN

De nombreuses collectivités participant à l'IDEC ont ciblé en priorité et entrepris des projets parce que leur réalisation était « à portée de main », et ce, pendant le déroulement du processus de planification principal.

Par exemple :

**Réouverture d'un aéroport.** Durant leur atelier de visualisation, des collectivités partenaires au Nouveau-Brunswick ont saisi une occasion de travailler ensemble pour soutenir un aéroport régional en difficulté. Il est devenu rapidement évident qu'elles pourraient le faire parallèlement au processus conjoint de DEC principal. La Première Nation Malécite du Madawaska a été invitée à joindre l'organisation à but non lucratif chargée de l'exploitation de l'aéroport, et ces voisins ont travaillé ensemble pour permettre à l'aéroport de rester ouvert.

**Attirer des investisseurs.** Au Manitoba, un des partenaires, la Ville de The Pas, a été présélectionné par une importante entreprise de vêtements de plein air qui cherchait un lieu pour son nouveau centre de production. Les dirigeants de The Pas ont réalisé que leur candidature serait plus forte s'ils s'associaient à la Nation crie Opaskwayak et à la Municipalité rurale de Kelsey. Ils ont donc invité des représentants de l'entreprise à assister à la signature de leur entente conjointe d'amitié. Après la cérémonie, les gens de l'entreprise ont mentionné que la stabilité de la région et l'harmonie qui y régnait conféraient à The Pas un net avantage concurrentiel.

Pour plus de détails sur ces exemples, voir la section *Histoires vécues* de la phase D : Agir.

Il existe plusieurs façons d'élaborer une stratégie conjointe de DEC. Et chacune d'elles exige un degré d'effort différent. Voici deux exemples :

- **Les partenaires communautaires de l'IDEC en Alberta** (la Ville de Slave Lake, le District municipal de Lesser Slave River et la Première Nation Sawridge) ont travaillé ensemble à l'élaboration d'un plan stratégique triennal qui servira à orienter les activités de leur Conseil tripartite et de leur comité de développement économique. Les collectivités partenaires ont tenu une séance de planification stratégique au cours de laquelle elles ont établi six objectifs stratégiques; elles ont ensuite dressé pour chacun des objectifs une liste de mesures, d'extrants, de résultats, de ressources et de partenaires, et proposé un échéancier. Le résultat de ce travail est le Plan stratégique de développement économique du Conseil tripartite régional de Slave Lake 2012-2015 (voir le lien à [l'annexe A – Ressources](#)).
- Un autre excellent exemple de plan conjoint est Tides of Change, la stratégie de développement économique 2015 de Cormorant Island, préparée par la Première Nation 'Namgis et le Village d'Alert Bay, sur l'île de Vancouver, en Colombie-Britannique (voir ci-dessous). Bien que ces deux collectivités ne participent pas à l'IDEC, elles ont un long passé de collaboration. Elles se sont engagées dans un processus de planification en 10 étapes qui s'est échelonné sur huit mois, ont effectué une recherche exhaustive et mobilisé leur population, pour finalement produire un rapport approfondi et inspirant.

#### *Plan stratégique de développement économique du Conseil tripartite régional de Slave Lake 2012-2015 :*

- **Objectif stratégique 1** : S'assurer de la disponibilité adéquate de terrains dans toutes les catégories de zonage pour le développement de la région relevant du Conseil tripartite, afin de permettre une croissance continue et durable à court et long terme.
- **Objectif stratégique 2** : Élaborer des outils d'attraction et de fidélisation des entreprises et les rendre accessibles à différents intervenants afin de favoriser les investissements, la croissance et l'expansion de la région de Slave Lake.
- **Objectif stratégique 3** : Faciliter la recherche de logements abordables et de solutions en la matière en collaboration avec des intervenants clés de la région de Slave Lake.
- **Objectif stratégique 4** : Forger et renforcer des relations avec les intervenants clés locaux, régionaux et de toute la province afin de mobiliser en permanence les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques.
- **Objectif stratégique 5** : Établir et faire valoir une stratégie en matière de main-d'œuvre régionale, en vue de faire face à la croissance actuelle et future des besoins en main-d'œuvre de la région relevant du Conseil tripartite.
- **Objectif stratégique 6** : Renforcer les capacités touristiques au moyen d'outils promotionnels et d'investissements dans les infrastructures afin d'améliorer les aménagements régionaux actuels pour les générations futures.

### Tides of Change : un modèle de stratégie conjointe de développement économique

La stratégie s'accompagne d'un résumé détaillé du processus de planification, de la situation économique actuelle de l'île, et de l'engagement des partenaires à mettre en œuvre cette stratégie et d'assurer un suivi. On peut télécharger le plan complet à [l'annexe A – Ressources](#).

Vision	Grâce à des investissements, des efforts de promotion et un développement coordonnés, Cormorant Island rehaussera l'économie, la culture, l'histoire et les infrastructures existantes en misant sur des activités à valeur ajoutée et basées sur les ressources, comme le tourisme saisonnier et le commerce maritime.	
Objectifs	1. Attirer de nouvelles entreprises 2. Créer de bons emplois 3. Augmenter le nombre d'entrepreneurs et de dirigeants (compétences, ressources, etc.)	4. Diversifier l'économie 5. Attirer et retenir des résidents (bâtir une assise économique solide) 6. Favoriser l'autosuffisance
Secteurs d'action	1. Développement du port (activité principale) 2. Soutien aux entreprises et entrepreneuriat 3. Qualité de vie	4. Revitalisation du centre-ville 5. Tourisme



## Chapitre 3 — Guide de développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités



**Avant de parler à nos voisins, nous croyions que les problèmes que nous cherchions à résoudre ne ressemblaient pas aux leurs et qu'ils n'existaient pas chez eux, mais après, nous avons bien vu que même si nos formes de gouvernement sont différentes, nos problèmes, eux, sont bien semblables. En fin de compte, nous voulons tous la même chose : que notre collectivité soit durable, qu'elle soit un endroit où les résidents de tous âges aiment vivre, et qu'elle offre des possibilités à nos enfants et aux enfants de nos enfants, de génération en génération.**

**John Van Laerhoven, maire du District de Kent (C.-B.)**





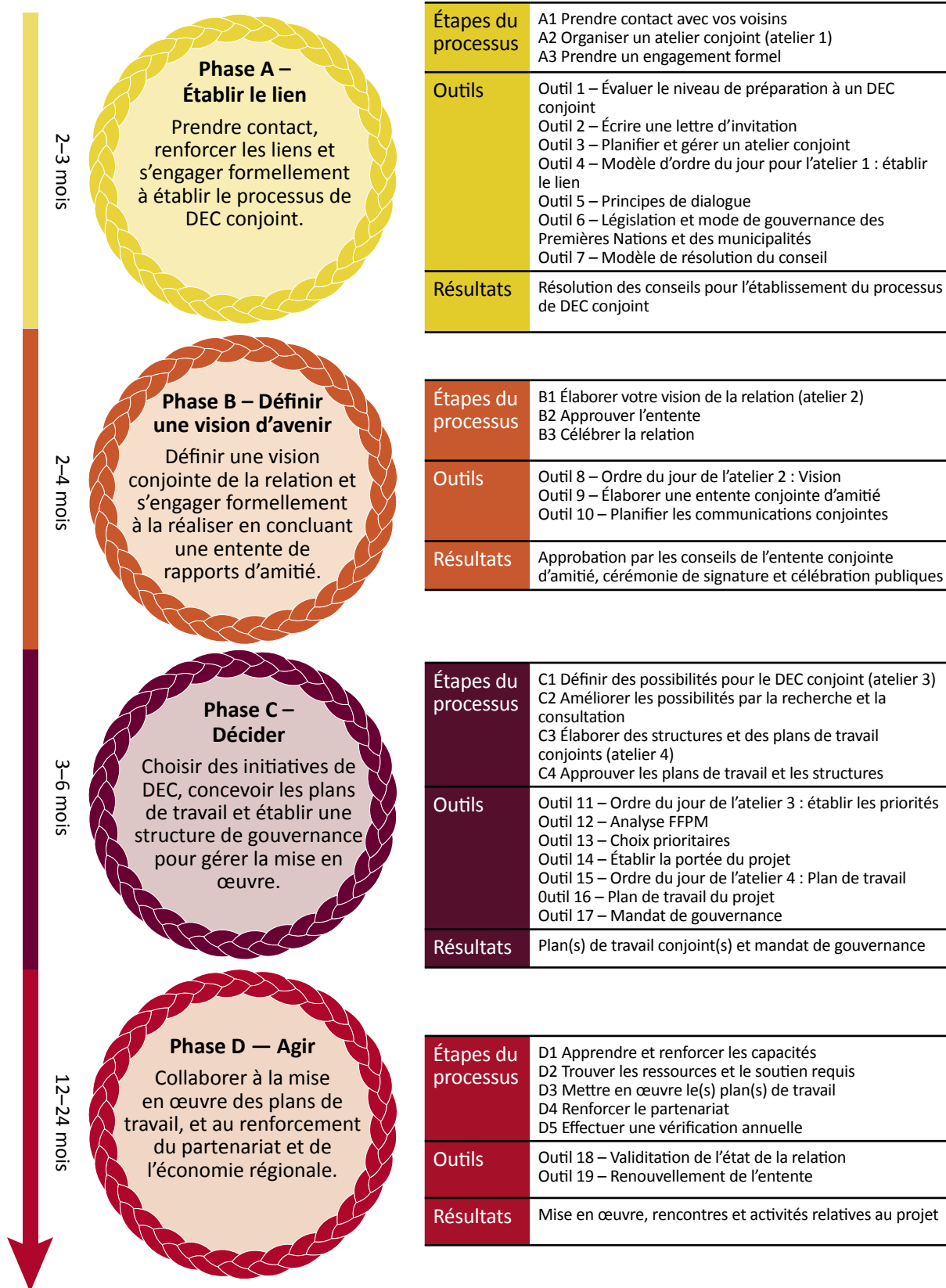


**On trouvera dans le présent chapitre des explications détaillées, étape par étape, sur la préparation et la réalisation des quatre phases d'un projet de développement communautaire (DEC) conjoint. Le chapitre se termine par des conseils pour le maintien et le renforcement de la relation.**

Le schéma ci-dessous illustre ces quatre phases et donne un aperçu du processus, des étapes, des outils ainsi que des résultats attendus pour chaque phase.

Il faut compter deux ou trois ans pour compléter le processus, suivant la maturité de la relation entre les partenaires et leur niveau d'engagement. Veuillez prendre note des précisions suivantes :

- 1) Le processus est donné uniquement à titre indicatif : chaque collectivité est libre de l'adapter pour qu'il corresponde à ses ressources et à ses propres besoins.
- 2) Le processus décrit ici tient pour acquis que les collectivités n'entretiennent actuellement pas de relations avec leurs voisins. Si vos collectivités ont déjà noué des liens solides, vous devrez adapter chaque phase au besoin.



## Se préparer

Cette section présente un aperçu de ce que chaque collectivité doit faire afin de se préparer pour le processus de DEC conjoint : mettre sur pied une équipe interne, mieux connaître l'histoire et la culture de ses voisins et évaluer son état de préparation au processus.

### 1) Créer un Groupe interne de champions du DEC

Les processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités sont habituellement entrepris par une collectivité. Comme il s'agit d'un processus intergouvernemental, les représentants élus et les équipes de gestionnaires supérieurs de chaque collectivité doivent l'appuyer et y participer.

La première étape consiste à désigner et à réunir un Groupe interne de champions du DEC qui souhaitent apprendre le fonctionnement du processus conjoint et à le lancer. Chaque collectivité doit avoir son propre Groupe interne de champions du DEC.

Chaque équipe communautaire doit réunir :

**Des champions chevronnés.** Un représentant élu et un membre du personnel de gestion acceptent de piloter et de défendre le processus en sensibilisant leurs collègues et en animant les premières réunions conjointes.

**Un coordonnateur.** Cette personne est chargée d'organiser les réunions et les activités du Groupe interne de champions du DEC, d'orienter le processus global et de jouer le rôle d'interlocuteur principal pour les partenaires. Dans de nombreux cas, le coordonnateur sera le membre du personnel responsable de la direction des activités de développement économique dans la collectivité. Si aucun membre du personnel de votre collectivité n'est responsable du développement économique, il vous faudra alors déterminer qui peut jouer ce rôle tout au long du processus de DEC conjoint. Il est également bon de désigner un membre du personnel subalterne ou un administrateur en mesure d'aider le coordonnateur à organiser les réunions, à rédiger les procès-verbaux, etc.

**Autres membres du personnel et du conseil intéressés.** Vous voudrez peut-être aussi faire participer d'autres membres du personnel et d'autres représentants élus ayant des fonctions liées au développement économique et qui

aimeraient examiner les possibilités de DEC conjoint. On devrait y retrouver toute personne déjà en relation avec votre collectivité voisine.

Une fois votre propre équipe mise sur pied, votre collectivité devra convoquer une ou plusieurs réunions afin d'examiner les possibilités de DEC conjoint, d'évaluer dans quelle mesure vous êtes prêts à participer au processus, et de déterminer comment on procédera pour définir un mandat officiel.

Un mandat officiel vous permettra de prendre contact avec vos voisins pour organiser une rencontre intergouvernementale. Selon votre collectivité, cette démarche pourrait nécessiter l'autorisation de la haute direction, des élus, ou des deux.

### 2) En apprendre davantage sur l'histoire et la culture de vos voisins

Consacrez au moins une demi-journée à mieux connaître vos voisins et à vous informer sur l'historique de vos relations avec eux. Cela est très important s'il existe des problèmes ou des tensions entre les collectivités.

Commencez vos recherches en visitant le site Web de vos voisins, en lisant [l'annexe B – Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables](#) et en examinant l'échéancier dans [l'annexe C – Dates importantes dans les relations entre les Premières Nations et le Canada](#).



Photo: IDEC

On trouvera des renseignements sur les collectivités autochtones, y compris une liste des chefs et des conseils, sur le site [Web Profils des Premières Nations](#), produit par Affaires autochtones et du Nord Canada. Veuillez consulter [l'annexe A – Ressources](#) pour des liens vers d'excellents documents et vidéos sur l'histoire et la culture des Premières Nations du Canada.

[Votre guide vers les institutions municipales au Canada](#) présente un aperçu des municipalités canadiennes. Vous y trouverez des renseignements sur les responsabilités des provinces ou des territoires, sur la taxation municipale, de même que sur les processus décisionnels et démocratiques.

Vous voudrez peut-être établir un bref profil de chaque voisin et le partager avec les membres de votre groupe. Pour ce faire, utilisez les rubriques suivantes :

- Nom et site Web
- Noms des conseillers et du maire, du préfet ou du chef actuels
- Nom de l'actuel directeur municipal ou de l'actuel administrateur de la Première Nation
- Population, superficie (en kilomètres carrés) et emplacement
- Sommaire des plans actuels et des services fournis
- Bref historique et courte description. Dans le cas d'une collectivité autochtone, inclure l'histoire et la culture de la grande nation dont elle fait partie (p. ex., les Cris) et indiquer si cette dernière a signé ou non un traité avec le Canada.

Le tableau de la page suivante met en relief quelques-unes des différences et des similitudes qui existent entre les municipalités et les Premières Nations. Pour en savoir plus sur la culture et les structures de gouvernance et de prise de décisions, voir [l'outil 6 – Législation et mode de gouvernance des Premières Nations et des municipalités](#), ainsi que [l'annexe B : Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables](#). [L'annexe A – Ressources](#) fournit également des liens vers de nombreux et excellents documents qui permettent d'en apprendre davantage sur l'histoire et la culture des Premières Nations du Canada.

### 3) Évaluer l'état de préparation de votre collectivité à participer au processus

Les collectivités ne sont pas toutes prêtes à lancer un processus de DEC conjoint : cela exige du temps, des ressources et une volonté politique. [L'outil 1 – Évaluer le niveau de préparation à un DEC conjoint](#) vous aidera à évaluer l'état de préparation de votre collectivité. Vous voudrez peut-être effectuer cette analyse lorsque votre Groupe interne de champions du DEC se réunira.

L'état de préparation dépend de la volonté de votre collectivité de consacrer du temps et des ressources à ce processus de DEC. Les trois premières phases (A à C) nécessitent de 12 à 18 mois et exigent que chaque collectivité s'engage à l'égard des points suivants :

1. **Bâtir des liens plus solides** avec les voisins à la suite du processus *Plus forts ensemble*.
2. **Désigner deux champions du DEC conjoint issus de chaque collectivité** (un élu et un membre de la haute direction) qui se feront les champions du processus et qui animeront les réunions conjointes, ainsi qu'un coordonnateur du DEC conjoint qui s'occupera de la logistique et des communications.
3. Veiller à ce que les champions du DEC conjoint de chaque collectivité **se réunissent chaque mois ou à tous les deux mois** (par téléphone ou en personne) au cours des trois premières phases afin d'organiser les ateliers conjoints.
3. **Organiser quatre ateliers conjoints d'une journée et demie et y participer**. Les élus, les gestionnaires supérieurs et le personnel responsable du développement économique de chaque collectivité devraient assister à chaque atelier.
4. **Fournir les ressources en nature ou financières requises pour organiser les réunions** (notamment les frais de déplacement, les frais liés aux lieux de rencontre, aux services de traiteurs et de facilitation).
5. La réalisation de la **phase D : Agir** suppose la mise en œuvre du plan de travail conjoint et exige entre 12 et 24 mois de plus, selon ce que les collectivités tentent de faire. Les ressources nécessaires dans cette phase varient selon les collectivités et sont précisées à la fin de la **phase C : Décider**.

## Premières Nations et municipalités : différences et similitudes

Les Premières Nations et les municipalités ont beaucoup de défis et de priorités en commun. Toutefois, elles sont régies par des lois différentes et peuvent avoir des approches de développement économique communautaire différentes. Il est possible de tirer parti de ces différences pour saisir de nouvelles occasions, de façon à ce que les deux partenaires réalisent leurs objectifs communs. Consultez l'outil 6 – [Législation et mode de gouvernance des Premières Nations et des municipalités](#) et l'annexe B – [Guide pour de relations Premières Nations-municipalités durables](#) pour une comparaison détaillée des structures de gouvernance et de prise de décisions respectives.

	Premières Nations	Municipalités
<b>Juridiction</b>	<p>La plupart des collectivités des Premières Nations sont régies par la Loi sur les Indiens, loi administrée par AANC, et sont visées par un traité s'appliquant à leurs régions respectives.</p> <p>Certaines ont obtenu la reconnaissance de la part du gouvernement fédéral de leurs droits inhérents à l'autodétermination et à l'autonomie gouvernementale dans le cadre d'une entente moderne globale ou d'autonomie gouvernementale.</p>	<p>Les activités des municipalités sont régies par les pouvoirs qui leur sont accordés par une province ou un territoire.</p> <p>Elles sont aussi assujetties aux traités administrés par le gouvernement fédéral.</p>
<b>Gouvernance</b>	Les Premières Nations régies par la Loi sur les Indiens sont dirigées par un chef et des conseillers, tous élus. Certaines Premières Nations ont maintenu des structures traditionnelles de gouvernance.	Les municipalités sont dirigées par un maire ou un préfet et par des conseillers, tous élus.
<b>Financement</b>	Les Premières Nations reçoivent des fonds du gouvernement fédéral, auxquels peuvent s'ajouter des revenus fonciers ou d'entreprises appartenant à la Première Nation, ainsi que d'autres sources comme des impôts fonciers, des frais d'utilisateur et des redevances de sociétés d'exploitation.	Les principales sources de revenus des municipalités sont les impôts fonciers, la vente de propriétés, de biens ou de services et des fonds provenant des gouvernements provincial et fédéral.
<b>Services</b>	Il incombe aux Premières Nations de fournir tous les services d'un gouvernement local, soit les services d'urgence, les infrastructures de services, les garderies, la collecte des déchets, etc. Elles doivent aussi fournir de nombreux services comme ceux fournis par les provinces aux non-Autochtones.	Les municipalités doivent fournir tous les services d'un gouvernement local, notamment les services d'urgence, les infrastructures de services, les garderies, collecte des déchets, etc.
<b>Développement économique</b>	<p>Les Premières Nations ont parfois un comité établi de développement économique et certaines ont du personnel affecté au développement économique.</p> <p>Elles se dotent souvent d'une commission de développement économique (CDE) distincte du conseil pour l'exploitation des entreprises dont elles sont propriétaires.</p>	<p>De nombreuses municipalités ont un comité chargé du développement économique et certaines ont du personnel affecté au développement économique.</p> <p>Certaines ont établi des CDE, mais celles-ci ne sont généralement pas propriétaires ou exploitantes d'entreprises.</p>





## Phase A — Établir le lien

Dans cette phase, les collectivités prennent contact l'une avec l'autre, tiennent des rencontres en personne et s'engagent officiellement à l'égard du processus.

Cette phase comprend **trois étapes de processus recommandées**, y compris un atelier. Il faut compter **deux ou trois mois** pour compléter cette phase.

### A1 Établir le lien avec vos voisins

Prendre contact de manière formelle et informelle avec les collectivités avoisinantes afin d'explorer la possibilité d'un DEC conjoint.

### A2 Organiser un atelier conjoint (atelier 1)

Organiser un ou des ateliers pour :

- En apprendre davantage sur l'histoire, la culture, la gouvernance et les priorités de développement économique de vos collectivités respectives.
- Explorer la possibilité de collaborer dans le cadre d'un DEC conjoint.
- Décider comment poursuivre le processus de DEC Premières Nations-municipalités.

### A3 Prendre un engagement formel

Adopter des résolutions de conseil afin de prendre un engagement formel à l'endroit d'un processus de DEC conjoint.

## A1 Prendre contact avec votre ou vos voisins

Avec tout le respect qui s'impose, établissez des liens avec les collectivités voisines en vue d'examiner la possibilité d'amorcer un processus de DEC conjoint.

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape sont les suivantes :

### 1. Communiquer avec les personnes-ressources

Communiquer avec vos voisins est la première étape dans l'établissement d'une relation à long terme. Il importe de faire bonne impression dès la première fois. Certaines collectivités entretiennent peut-être déjà des relations, alors que d'autres peuvent prendre contact avec leurs voisins pour la première fois. L'annexe B – Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables présente une liste de contrôle pour l'instauration d'une relation positive.

Si des membres de votre Groupe interne de champions du DEC conjoint entretiennent déjà des liens personnels, une approche plus informelle, comme un appel téléphonique, un courriel ou une

rencontre décontractée autour d'un café, est la meilleure façon de commencer. Demandez à votre personne-ressource de vous aider à déterminer avec qui vous devriez prendre contact dans le cadre d'une communication de gouvernement à gouvernement et à préciser les protocoles culturels. Le respect des protocoles culturels étant important lors d'une rencontre avec un chef ou un ancien, ne manquez pas de vous informer si vous n'avez jamais eu de telles rencontres ou si vous n'êtes pas certain de la façon de procéder.

### 2. Envoyer une invitation officielle

Communiquez de gouvernement à gouvernement de la même façon que vous le feriez avec les autres ordres de gouvernement. Dans ce processus, l'envoi d'une lettre d'intention officielle adressée au maire ou au chef constitue une étape importante (voir l'outil 2 – Rédiger une lettre d'invitation pour plus d'information).

Indiquez pourquoi votre collectivité souhaite bâtir des liens plus solides et demandez la tenue d'une rencontre informelle (dans un délai d'un mois) afin d'apprendre à mieux vous connaître les uns les autres. Assurez-vous de partager la trousse *Plus forts ensemble* et de désigner une personne-ressource.

### 3. Assurer un suivi

Si vous ne recevez pas de réponse à votre lettre, soyez patient. Les cultures et les priorités des administrateurs des collectivités autochtones et des administrateurs municipaux peuvent être très différentes et l'absence de réponse ne signifie pas nécessairement un manque d'intérêt. N'oubliez pas de faire un suivi par téléphone ou au moyen d'une rencontre en personne.

### 4. Se rencontrer

Selon les relations qui existent, votre première rencontre avec vos voisins pourrait se faire dans le cadre d'une activité sociale informelle (un petit déjeuner ou un dîner, par exemple) ou d'une réunion plus officielle (comme une séance conjointe des conseils). Il importe d'évoluer au rythme qui convient à votre collectivité et de prendre le temps d'instaurer une relation de confiance où tous se sentent à l'aise.

À l'occasion de cette rencontre, assurez-vous de faire connaître la trousse *Plus forts ensemble* et d'expliquer le processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités. Si vos interlocuteurs sont intéressés, suggérez-leur de remplir la section Se préparer à la page 32.

### A2 Organiser un atelier conjoint (atelier 1)

Rencontrez vos voisins afin d'examiner votre intérêt mutuel à l'égard du DEC conjoint Premières Nations-municipalités et de voir si chaque collectivité est disposée à s'engager dans le processus. Cela peut nécessiter une ou plusieurs rencontres, selon l'état de la relation.

## LES RENCONTRES INFORMELLES RENFORCENT LES RELATIONS

Des visites informelles à votre partenaire aident à cultiver vos relations. Vous pouvez assister à la prochaine activité communautaire ou culturelle de votre voisin ou demander à faire une visite de la collectivité. Dans la période initiale des relations, il est important de donner suite à tout engagement dont vous avez convenu avec votre voisin, y compris à celui d'assister à des activités, afin de renforcer la confiance.



Si je me fie à mon expérience, il faut du temps, de la patience et de la résilience pour développer des partenariats fructueux. Nous, les municipalités, avons beaucoup à offrir et plus encore à recevoir.

Vicki Blanchard,  
gestionnaire du développement  
économique, Municipalité de Sioux  
Lookout (Ont.)



## CONNAÎTRE L'HISTOIRE DE LA COLLECTIVITÉ PARTENAIRE AIDE À S'EN RAPPROCHER



L'un des faits marquants de l'atelier d'établissement des liens entre des partenaires de l'IDEC de l'Ontario a été le diaporama intitulé *Une histoire de Lac Seul*. Sur fond musical, cette présentation émouvante et efficace décrivait l'inondation des terres, l'impact des pensionnats et les bouleversements qu'ils ont occasionnés dans la vie des gens et de la communauté. La présentation décrivait également des réalisations de la communauté. Visiblement, les spectateurs ont été émus par ce qu'ils ont vu et en ont tiré des leçons utiles pour leur travail ensemble.



L'IDEC suggère aux collectivités de compléter cette étape en organisant un atelier conjoint d'une journée et demie qui commence par une séance en soirée, suivie d'une réunion d'une journée complète. L'atelier peut être conçu de manière différente pour répondre à vos besoins, ou encore divisé en plusieurs ateliers au besoin.

L'outil 4 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 1 : établir le lien présente un exemple de la façon de concevoir l'atelier et comprend tous les outils, activités et renseignements détaillés dont un facilitateur expérimenté aura besoin pour la tenue de la séance. Travaillez en collaboration avec vos voisins pour faire en sorte que les objectifs et l'ordre du jour vous conviennent et utilisez l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint pour vous aider.

Dans le cadre de cet atelier, les participants devront :

1. **Bâtir des liens plus solides** grâce à des activités pour briser la glace, aux présentations des partenaires, à la rencontre en soirée et aux activités à caractère social.
2. En apprendre davantage au sujet du **processus de DEC conjoint** et de ses avantages potentiels.
3. S'initier à **l'histoire et à la vision d'avenir** de chaque collectivité dans le cadre d'une activité axée sur les **frises historiques** et les visions d'avenir.
4. Partager **l'approche** de chaque collectivité en matière **de planification et de prise de décisions** et réfléchir sur les similitudes, les différences et les possibilités.
5. Déterminer des secteurs ou des **thèmes potentiels de collaboration** en matière de développement économique.
6. Décider des prochaines étapes à franchir et rédiger une **ébauche de résolution** du conseil en vue de concrétiser l'engagement à l'égard du processus conjoint.

## APERÇU – ATELIER 1 : ÉTABLIR LE LIEN

### But

Cet atelier a pour but de faire plus ample connaissance, de s'échanger des renseignements sur les collectivités, d'explorer le processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités et de décider si chacune des collectivités est prête à s'engager à participer au processus.

### Les outils qui vous aideront

- Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint
- Outil 4 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 1 : établir le lien
- Outil 5 – Principes de dialogue
- Outil 6 – Législation et mode de gouvernance des Premières Nations et des municipalités
- Outil 7 – Modèle de résolution du conseil

### Qui devrait participer?

Le Groupe interne de champions du DEC des collectivités respectives, de même que le plus grand nombre possible de membres du conseil de chacune des collectivités.

La présence des élus à ces ateliers favorisera leur adhésion et leur appui à la relation. Incitez ceux qui ne peuvent être présents la journée entière à assister au moins à la séance en soirée. Le conseil et le personnel peuvent aussi se réunir pour le repas du midi ainsi que pour la récapitulation et la clôture de l'atelier.

La plupart des collectivités participant à l'IDEC ont pris contact avec les dirigeants, les organismes régionaux et les médias seulement après l'atelier.

Préparez-vous pour la réunion en vous inspirant des indications du facilitateur dans l'outil 4 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 1 : établir le lien, ainsi que des conseils dans l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint. Voici des recommandations particulières pour l'atelier 1 :

- Dans la mesure du possible, préparez un document ou un exposé sur votre collectivité que vous présenterez à l'occasion de la réunion. Fournissez des résumés de documents pertinents, notamment le plan d'utilisation des terres, le plan de développement économique et le plan stratégique.
- Demandez aux participants d'examiner la trousse *Plus forts ensemble*, et de lire l'annexe B – Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables afin d'en apprendre davantage sur leurs voisins avant la première réunion conjointe.

Après la rencontre, rédigez-en un résumé et faites-le circuler suivant les conseils donnés dans l'outil 4 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 1 : établir le lien. Faites approuver ce résumé par les champions du DEC conjoint de chaque collectivité. Une fois ce résumé approuvé, distribuez-le à vos conseils respectifs.

Assurez-vous d'inclure des renseignements détaillés sur :

- Les avantages prévus de la relation et les raisons pour lesquelles ces avantages ne pourraient être obtenus en agissant unilatéralement.
- L'engagement prévu en ce qui a trait au temps que devront y consacrer les représentants élus et le personnel.
- Les messages et les décisions clés découlant des réunions conjointes, y compris les prochaines étapes convenues.
- Des suggestions à l'intention de municipalités ou de Premières Nations voisines qui pourraient être invitées à assister à de futures réunions conjointes.



**L'exercice et la conversation sur la frise historique ont été extrêmement utiles. J'en ai appris plus dans ce seul après-midi que durant toutes ces années où nous étions simplement voisins. Je ne pouvais pas deviner ce que je ne savais pas!**

Nicole Rochon, mairesse de la Ville de Témiscaming (Qc)

### A3 Prendre un engagement formel

Faites rapport aux membres du conseil et du personnel de chaque collectivité sur les résultats de la réunion et demandez-leur de s'engager à poursuivre le processus de DEC conjoint.

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape sont les suivantes :

#### 1. Faire rapport et mobiliser le conseil et le personnel

Faites rapport au conseil et au personnel de chaque collectivité sur les résultats de la réunion en faisant circuler le résumé de la rencontre tenue dans le cadre de l'atelier 1. Dans la mesure du possible, invitez le conseil et le personnel des collectivités partenaires à participer à leurs séances respectives de façon à pouvoir rencontrer leurs homologues.

## 2. Adopter une résolution du conseil visant à poursuivre le processus de DEC conjoint

Chaque collectivité devrait adopter une résolution officielle du conseil prévoyant l'engagement des ressources requises pour soutenir le processus (voir l'outil 7 – Modèle de résolution du conseil).

Une résolution du conseil permet d'atteindre quatre objectifs :

- Montrer à votre partenaire et au public que vous êtes déterminés.

- Assurer la participation de tous les membres de votre conseil à la création de la relation.
- Indiquer au personnel que la relation est une priorité et fournir des raisons pour affecter les ressources nécessaires.
- Aider à soutenir l'élan pour assurer le maintien de la relation, même en cas de roulement du personnel ou d'élection.

## HISTOIRES VÉCUES



Photo: Malécites du Madawaska

Toutes les collectivités et régions ont des besoins, des priorités et des possibilités uniques. Les histoires et témoignages suivants présentent les différentes raisons qui ont incité ces collectivités de l'IDEC à participer au programme et les avantages qu'elles en ont retirés.

### De la coexistence à la promotion conjointe

Lorsqu'elle a soumis sa demande de participation à l'IDEC, la Ville de Témiscaming, au Québec, avait décrit ses relations avec Première Nation de Kebaowek avoisinante de la façon suivante : « Nous sommes voisins, mais nous ne nous connaissons pas – nous coexistons. » La mairesse Nicole Rochon et la chef Madeleine Paul se sont rencontrées officiellement pour la première fois dans le cadre de l'atelier de développement de relations de l'IDEC, en septembre 2013. Un an plus tard, le partenariat s'était élargi et comprenait la Municipalité de Kipawa et les voisins signaient une entente conjointe d'amitié, célébraient ensemble la Journée nationale des Autochtones pour la première fois et travaillaient ensemble à l'élaboration d'une **stratégie conjointe de promotion et de commercialisation du tourisme**.

### Une occasion née d'une crise

Suite aux terribles incendies de forêt en 2011 qui ont affecté la vie et la subsistance de tous les habitants de la région, la Première Nation Sawridge, la Municipalité de Slave Lake et le District municipal de Lesser Slave River ont reçu du gouvernement albertain une aide financière de recouvrement après catastrophe de 64 millions de dollars. Ils ont mis sur pied un Conseil tripartite afin d'attribuer les fonds conjointement et créé un comité de développement économique comprenant un agent de développement économique régional chargé de la gestion des projets. Les trois collectivités ont décidé de participer au programme de l'IDEC afin de continuer à développer leur partenariat. Depuis, elles ont signé une entente conjointe d'amitié, élaboré une **politique conjointe sur les communications** et élaborent actuellement une stratégie régionale de tourisme axée sur le tourisme autochtone dans la région.

## De la compétition à la collaboration

Malgré une relation intergouvernementale productive de longue date, des tensions s'étaient développées dans le milieu des affaires de la Ville d'Edmundston (N.-B.) en raison de la concurrence perçue du nouveau développement commercial de la Première Nation Malécite du Madawaska, le Grey Rock Power Centre. La question a été abordée par les participants à leur premier atelier conjoint et ils ont décidé de porter leur attention sur la création **d'un pôle commercial régional** afin d'attirer plus de possibilités d'affaires pour les deux collectivités.

La chef, le maire, les conseillers et le personnel ont créé une vision qui leur permettra de construire, ensemble, un avenir meilleur et prometteur, guidés par la pensée suivante : « Nous ne divisons pas une petite tarte en plus petites pointes, nous créons plutôt, ensemble, une plus grande tarte. » Cela impliquait de se considérer comme la porte d'entrée de la région de l'Atlantique et de formuler ensemble des stratégies pour retenir et attirer des entreprises dans la région et en faire la promotion.



## Phase B — Définir une vision d'avenir

Au cours de cette phase, chaque collectivité élabore une vision à long terme de la relation et s'engage à l'égard de celle-ci (par une entente conjointe d'amitié). Cette démarche s'amorce dans le cadre d'un atelier d'une journée complète, suivi d'une cérémonie de signature officielle et d'une activité.

**Note :** Si vos collectivités ont déjà conclu un accord, vous pourriez choisir de passer directement à la phase C – Décider. Toutefois, vous devriez examiner cette section et les témoignages des collectivités engagées dans l'IDEC afin de déterminer s'il convient, à ce moment, de renouveler l'accord ou de le célébrer.

Cette phase comprend trois étapes de processus recommandées, y compris un atelier. Prévoir **deux ou trois mois** pour compléter cette phase.

### B1 Élaborer votre vision de la relation (atelier 2)

Organiser un ou des ateliers pour :

- En apprendre davantage sur les plans et les priorités de chaque collectivité en matière de développement économique.
- Déterminer les domaines potentiels de collaboration dans le cadre d'un DEC conjoint.
- Élaborer une vision de la relation et préparer une ébauche d'une entente conjointe d'amitié.

### B2 Approuver l'entente

Finaliser et approuver officiellement l'entente conjointe d'amitié soulignant l'engagement de chaque collectivité à l'égard de la relation.

### B3 Célébrer la relation

Célébrer et promouvoir la nouvelle relation dans le cadre d'un événement public, un communiqué de presse, une annonce sur un site Web ou une autre activité.

## B1 Élaborer votre vision de la relation (atelier 2)

Rencontrez vos voisins afin d'établir les priorités communes en matière de DEC et d'élaborer une vision pour votre relation.

L'IDEC suggère aux collectivités de compléter cette étape en organisant un atelier conjoint d'une journée et demie qui commence par une séance en soirée, suivie d'une réunion d'une journée complète. L'atelier peut être conçu de manière différente pour répondre à vos besoins, ou encore divisé en plusieurs ateliers au besoin.

L'outil 8 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 2 : définir une vision d'avenir présente un exemple de la façon de concevoir l'atelier et comprend tous les outils, activités et renseignements détaillés dont un facilitateur expérimenté aura besoin pour la tenue de la séance. Travaillez en collaboration avec vos voisins pour faire en sorte que les objectifs et l'ordre du jour vous conviennent et utilisez l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint pour vous aider.

Dans le cadre de cet atelier, les participants devront :

1. Examiner les **frises historiques et les visions d'avenir** établies par chaque collectivité dans le cadre de l'atelier 1. Échanger principalement sur les initiatives ou les événements les plus importants en matière de développement économique qui se sont déroulés au cours des cinq dernières années.
2. **Partager les priorités et les documents de planification** de chaque collectivité (p. ex., les plans communautaires officiels, les plans de développement économique, etc.) et déterminer les priorités communes ainsi que les possibilités de collaboration en matière de DEC.
3. Effectuer un **exercice créatif de visualisation d'avenir** pour la relation en imaginant des titres qui pourraient éventuellement paraître dans les journaux dans cinq ans d'ici, en témoignage du succès de la collaboration.
4. Élaborer un projet d'**entente conjointe d'amitié** qui servira de proclamation publique de la relation.

5. Élaborer **une approche coordonnée et des messages clés** à transmettre aux membres des autres collectivités, aux intervenants et aux médias.
6. Préciser les **prochaines étapes, incluant la mise sur pied d'une petite équipe de projet** en vue de mettre au point l'entente conjointe d'amitié et la faire approuver officiellement par chaque collectivité.

Préparez-vous pour la réunion en vous inspirant des indications du facilitateur dans l'outil 8 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 2 : définir une vision d'avenir, ainsi que des conseils dans l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint. Voici des recommandations particulières pour l'atelier 2 :

- Partager les documents pertinents (p. ex., les plans communautaires officiels, les plans de développement économique, etc.) avec vos voisins.
- Demandez aux dirigeants de chaque collectivité d'être prêts à décrire les priorités de leur collectivité en matière de développement économique, ainsi que leurs processus de planification.

Après la rencontre, rédigez-en un résumé et faites-le circuler en suivant les conseils donnés dans l'outil 8 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 2 : définir une vision d'avenir. Faites approuver ce résumé par les champions du DEC conjoint de chaque collectivité. Une fois ce résumé approuvé, distribuez-le à vos conseils respectifs.

Assurez-vous d'inclure des renseignements détaillés sur :

- Les messages et les décisions découlant de la réunion conjointe, y compris les prochaines étapes convenues.
- Les processus et les calendriers provisoires en vue de l'approbation de l'accord de relations.
- Des idées pour faire connaître et célébrer l'accord dans le cadre d'une activité ou d'un événement conjoint (voir B3 Célébrer la relation ci-dessous).

## APERÇU — ATELIER 2 : DÉFINIR UNE VISION D'AVENIR

### But

Cet atelier a pour but de se communiquer mutuellement les projets et les priorités des deux collectivités, de cerner un groupe de possibilités de collaboration de haut niveau en matière de DEC et de rédiger une première version de la vision et de l'entente conjointe d'amitié.

### Les outils qui vous aideront

- Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint
- Outil 5 – Principes de dialogue
- Outil 8 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 2 : définir une vision d'avenir
- Outil 9 – Modèles d'entente conjointe d'amitié
- Outil 10 – Principaux messages conjoints

### Qui devrait participer?

Le Groupe interne de champions du CED de chacune des collectivités, ainsi que le plus grand nombre possible de membres du conseil des deux collectivités.

Comme dans le cas du premier atelier, la présence des élus à ces ateliers favorisera leur adhésion et leur appui à la relation. Incitez ceux qui ne peuvent être présents la journée entière à assister au moins à la séance en soirée. Le conseil et le personnel peuvent aussi se réunir pour le repas du midi ainsi que pour la récapitulation et la clôture de l'atelier.

Lors de ce deuxième atelier, certaines collectivités de l'IDEC ont jugé qu'il serait utile de mettre les dirigeants et organismes régionaux (notamment des bailleurs de fonds éventuels) ainsi que les médias au courant de leurs activités. Pour faire connaître l'initiative, certaines ont publié, par exemple, un communiqué conjoint ou invité des participants externes à être présents à un moment donné de la réunion (comme au dîner).

## B2 Approuver l'accord de relations

Faites rapport au conseil et au personnel de chaque collectivité sur les résultats de la réunion, puis mettez au point et approuvez l'accord de relations.

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape visent à :

### 1. Faire rapport et mobiliser le conseil et le personnel

Faites rapport au conseil et au personnel de chaque collectivité sur les résultats de la réunion en faisant circuler le résumé de la rencontre tenue dans le cadre de l'atelier 2. Dans la mesure du possible, invitez le conseil et le personnel des collectivités partenaires à participer à leurs séances respectives de façon à pouvoir rencontrer leurs homologues.

### 2. Mettre au point l'entente conjointe d'amitié

Mettez sur pied une petite équipe de projet constituée de représentants de chaque collectivité afin de mettre la dernière main à l'entente conjointe d'amitié. Certaines collectivités peuvent sentir le besoin de tenir une réunion de l'ensemble du groupe ou de l'équipe de projet pour compléter le document afin que celui-ci soit prêt pour l'approbation par le conseil.

### 3. Approuver officiellement les documents

Chaque collectivité devrait faire adopter une résolution du conseil afin d'approuver et d'adopter officiellement l'entente conjointe d'amitié. Puis nous recommandons aux collectivités d'organiser un événement pour célébrer la relation (voir B3 Célébrer la relation ci-dessous).



### B3 Célébrer la relation

Célébrez la relation par une annonce publique et la signature de l'entente conjointe d'amitié

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape sont les suivantes :

#### 1. Décider de la façon et du moment de célébrer la relation

La décision d'établir une relation de collectivité à collectivité crée un élan au sein des deux collectivités et auprès des autres ordres de gouvernements, des milieux d'affaires et des éventuels investisseurs. Tout cela peut se traduire par de nouvelles possibilités et de nouvelles synergies. Préparez des célébrations qui conviennent à vous et à vos partenaires. Vous pouvez diffuser un communiqué de presse conjoint ou célébrer par une signature conjointe organisée

dans le cadre d'un événement communautaire, ou les deux.

La plupart des collectivités de l'IDEC choisissent de signer et de célébrer leur entente à l'occasion d'un événement communautaire déjà existant et bien connu. Vous trouverez plus loin des conseils sur la planification de votre célébration et des *Histoires vécues* de collectivités participantes à l'IDEC sur les façons dont elles ont célébré leurs ententes conjointes d'amitié.

#### 2. Promouvoir, réaliser et documenter l'événement

Travaillez de concert avec vos voisins afin de décider qui inviter et élaborer un plan de communication pour l'événement ([voir l'outil 10 – Principaux messages conjoints](#)). N'oubliez pas de prendre des photos et de les partager en ligne avec vos collègues et le grand public.

« Je n'exagère pas en disant que la signature de l'entente conjointe d'amitié a été l'un des moments de ma carrière politique où j'ai ressenti le plus de fierté. Cela a été un grand honneur de monter sur la scène aux côtés du chef et du préfet. »

Alan McLauchlan,  
ancien maire, Ville de The Pas (Man.)

## PRÉPARATION DE VOTRE CÉLÉBRATION CONJOINTE – QUELQUES CONSEILS



Photo: IDEC

- **Prévoyez la cérémonie de signature dans le cadre d'une activité communautaire ou culturelle importante** à laquelle les membres de la collectivité et les médias doivent être présents. Par exemple, les collectivités de l'IDEC du Québec ont décidé de signer l'entente à l'occasion de la Journée nationale des Autochtones, en juin. C'était la première fois que ces voisins partageaient une journée ensemble dans la réserve. Des activités d'apprentissage culturel et un repas communautaire avaient été prévus. En Ontario, les collectivités de l'IDEC ont fait coïncider la signature avec une activité du Jour du traité et inclus une course de canot entre le maire et le chef.
- **Mobilisez tous ceux qui ont participé au partenariat** dans la planification et la promotion de la cérémonie.
- **Envoyez une invitation à l'ensemble des collectivités** et incitez les membres du conseil et le personnel à inviter les gens directement.
- **Invitez les conseils et le personnel des deux collectivités** à assister à la cérémonie de signature et à se faire accompagner par des membres de leur famille.
- **Faites signer l'entente conjointe d'amitié en plusieurs exemplaires** afin d'en afficher le plus possible dans des lieux publics, comme les bureaux de la bande, les bureaux municipaux, les centres communautaires, les arénas et les cliniques. Par exemple, les collectivités de l'IDEC de l'Alberta en ont signé quatre exemplaires, un pour chacune des collectivités et un pour le Legacy Centre, un centre communautaire conjoint qu'elles ont l'intention de créer.
- **Traduisez l'entente conjointe d'amitié en plusieurs langues** afin que tous les membres des collectivités partenaires puissent le lire. L'entente conjointe d'amitié des partenaires du Nouveau-Brunswick existe en anglais, en français et en malécite.

## HISTOIRES VÉCUES



Les histoires suivantes de collectivités participantes de l'IDEC présentent comment certaines collectivités participantes ont élaboré, signé et célébré leur entente conjointe d'amitié.

### Une nouvelle relation florissante

La Première Nation Malécite du Madawaska et la Ville d'Edmundston, au Nouveau-Brunswick, ont mis au point une entente conjointe d'amitié après deux ateliers réussis de l'IDEC. Elles ont organisé une cérémonie de signature le 25 octobre 2014, à laquelle ont participé le ministre d'AANC, le président de la FCM et le vice-président de CAADA.

Pendant la cérémonie, la Première Nation Malécite du Madawaska a remis des ceintures wampum aux représentants d'Edmundston, et Edmundston a remis une œuvre d'art à la Première Nation. L'entente conjointe d'amitié a été présentée en anglais, en français et en malécite. Un arbre a été planté à la frontière des deux collectivités afin de symboliser la signature qui lie les deux collectivités et leur partenariat qui grandira avec le temps.

---

### Renforcer une relation existante

Au moment de se joindre au programme IDEC, la Première Nation de Sawridge, la Ville de Slave Lake et le District municipal de Lesser Slave River, en Alberta, avaient déjà mis en place un protocole de gouvernance tripartite de la région de Lesser Slave Lake. Ils ont néanmoins décidé de signer une entente conjointe d'amitié afin de renforcer leur relation.

Ils ont signé l'entente officielle lors de la troisième danse ronde annuelle en l'honneur du feu. C'était la première fois que la ville et le district participaient à l'événement. Le maire de la ville et le préfet du district étaient accompagnés de leur famille et ils avaient invité d'autres membres de leurs collectivités à participer à la danse traditionnelle crie avec leurs voisins Sawridge.

L'événement a permis aux trois leaders de mettre en évidence leur collaboration devant un plus grand auditoire, comprenant des Premières Nations avoisinantes qui ont affirmé avoir été inspirées par ce qu'elles ont vu.

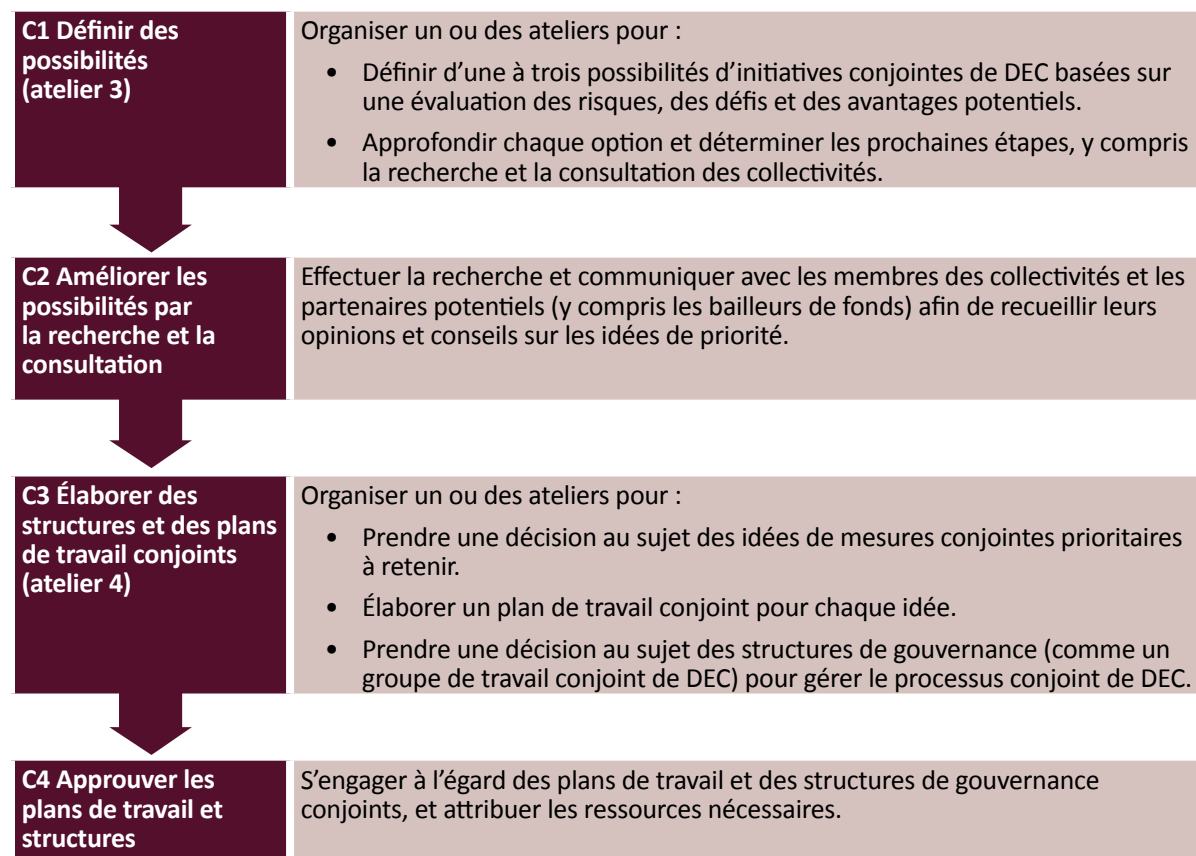
En réfléchissant à l'événement, le préfet de Lesser Slave River, Murray Kerik, a affirmé : « Non seulement nous avons travaillé ensemble en tant que collègues pendant le processus, nous sommes devenus, à la fin, de grands amis. »



## Phase C — Décider

Dans cette phase, les collectivités doivent définir jusqu'à trois initiatives de DEC conjoint Premières Nations-municipalités sur lesquelles elles travailleront en collaboration, puis élaborer pour chaque initiative un plan de travail et une structure de gouvernance qu'elles s'engagent officiellement à réaliser. Dans le cadre de ce processus, les collectivités prennent contact avec des membres des collectivités et d'éventuels partenaires afin de leur demander leur appui et leurs observations.

Cette phase comporte quatre étapes de processus recommandées et deux ateliers. Prévoir de **trois à six mois** pour compléter cette phase.



### C1 Définir des possibilités pour le DEC conjoint (atelier 3)

Organisez des rencontres avec vos voisins pour examiner et classer par ordre de priorité les possibilités de DEC conjoint définies dans le cadre de l'atelier 2. Une fois cette étape franchie, les partenaires devraient disposer d'une courte liste des possibilités les plus prometteuses ainsi que d'un plan pour améliorer chaque option au moyen de la recherche et de l'engagement communautaire.

L'IDEC suggère aux collectivités de compléter cette étape en organisant un atelier conjoint d'une journée et demie qui commence par une séance en soirée, suivie d'une réunion d'une journée complète. L'atelier peut être conçu de manière différente pour répondre à vos besoins, ou encore divisé en plusieurs ateliers au besoin.

L'outil 11 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 3 : Établir les priorités présente un exemple de la façon de concevoir l'atelier et comprend tous les

outils, activités et renseignements détaillés dont un facilitateur expérimenté aura besoin pour la tenue de la séance. Travaillez en collaboration avec vos voisins pour faire en sorte que les objectifs et l'ordre du jour vous conviennent et utilisez l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint pour vous aider.

Dans le cadre de cet atelier, les participants devront :

1. Partager **l'information et les mises à jour** en provenance de chaque collectivité.
2. Examiner et mettre à jour les **possibilités de DEC conjoint** définies dans le cadre de l'atelier 2 : Vision.
3. Effectuer **une évaluation** de chaque possibilité au moyen d'une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces).
4. Dresser **une liste restreinte de possibilités** à examiner plus à fond.

5. Élaborer une **approche coordonnée et des messages clés** à transmettre aux membres des autres collectivités, aux intervenants et aux médias.

6. Déterminer **comment améliorer les possibilités et mobiliser la collectivité et les intervenants**, y compris la mise sur pied d'équipes de projets (suivant les besoins) chargées de poursuivre l'analyse de chaque option figurant sur la liste restreinte.

Préparez-vous pour la réunion en vous inspirant des indications du facilitateur dans l'outil 11 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 3 : établir les priorités, ainsi que des conseils dans l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint.

Assurez-vous de distribuer le résumé de la réunion tenue dans le cadre de l'atelier 2 avant la tenue de l'atelier 3.

## APERÇU – ATELIER 3 : ÉTABLIR LES PRIORITÉS

### But

Cet atelier a pour but d'évaluer les occasions de collaboration en DEC cernées à l'atelier 2 : Définir une vision d'avenir, à dresser une courte liste des possibilités les plus prometteuses et à explorer des façons d'améliorer chaque option par des recherches plus poussées et en mobilisant la collectivité.

### Les outils qui vous aideront

- Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint
- Outil 5 – Principes de dialogue
- Outil 11 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 3 : établir les priorités
- Outil 12 – Analyse FFPM conjointe
- Outil 13 – Choix prioritaires de DEC conjoint
- Outil 14 – Vision d'avenir, actions et valeurs

### Qui devrait participer?

Le Groupe interne de champions du CED de chacune des collectivités, ainsi que le plus grand nombre possible de membres du conseil des deux collectivités.

À cette étape, faites participer des bailleurs de fonds et des partenaires éventuels (entreprises locales, organismes gouvernementaux, institutions financières), de même que des membres des collectivités (jeunes leaders et aînés). Ils aideront à définir les priorités et la portée des mesures et plans de travail potentiels.

Demandez-vous qui devraient être présents (personnel, entreprises, etc.) pour vous aider à cerner, à évaluer et à soutenir vos priorités de développement économique conjoint. Invitez-les pour tout l'atelier ou à une partie de l'atelier (pour le dîner, le souper ou l'après-midi) pour une séance d'information.

Demandez aux dirigeants de chaque collectivité d'être prêts à décrire tout travail passé ou en cours à l'égard de chaque priorité nécessitant collaboration, et de faire connaître tous les plans ou documents qui s'appliquent au sujet.

Après la rencontre, rédigez-en un résumé et faites-le circuler suivant les conseils donnés dans l'outil 11 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 3 : établir les priorités. Faites approuver ce résumé par les champions du DEC conjoint de chaque collectivité. Une fois ce résumé approuvé, distribuez-le à vos conseils respectifs.

Assurez-vous d'inclure des renseignements détaillés sur :

- Les messages et les décisions découlant de la réunion conjointe, y compris les prochaines étapes convenues.
- L'analyse FFPM et les façons de classer chaque possibilité de collaboration par ordre de priorité et selon sa portée.
- Le processus et les calendriers de mobilisation des membres des collectivités, des partenaires éventuels et des autres intervenants (au besoin).

## C2 Améliorer les possibilités par la recherche et la consultation

Effectuez des recherches et demandez aux membres des collectivités, aux entreprises, aux bailleurs de fonds et aux autres organisations leurs commentaires et observations.

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape visent à :

### 1. Tenir les conseils des collectivités bien informés

Présentez aux membres du conseil de chaque collectivité les possibilités inscrites sur la liste restreinte afin de recueillir leurs commentaires, répondre à leurs questions et obtenir leur appui. Précisez comment le groupe en est arrivé à la liste restreinte, puis décrivez les avantages prévus et comment la liste s'aligne avec les priorités et activités existantes du conseil. Il est préférable que les partenaires présentent ces renseignements à chaque conseil ensemble.

## CHOISIR UN PROJET QUI PERMETTE DE TRANSFORMER LES FAIBLESSES EN FORCES

Pendant leur atelier, les partenaires Lac Seul, Kitchenuhmaykoosib Inninuwug (KI) et Municipalité de Sioux Lookout de l'Ontario ont cerné leurs priorités communes, puis ont décidé de s'attaquer à l'établissement d'un centre de distribution régional en priorité.

Ce centre a une importance stratégique considérable, étant donné le coût élevé des denrées pour les collectivités isolées de la région, leur accès limité à des aliments frais et nutritifs et les problèmes de santé qui en découlent. C'est incontestablement le cas de KI, située à plus de 400 km au nord des deux autres collectivités et inaccessible par la route la plus grande partie de l'année.

Au début, l'éloignement de KI semblait une embûche au partenariat. Mais les partenaires ont su transformer cette faiblesse en force grâce aux connaissances de KI en matière de logistique et de besoins des collectivités de Premières Nations accessibles par avion (les principaux consommateurs du centre de distribution régional). Les deux autres partenaires apportent aussi de bons atouts à ce projet : Sioux Lookout compte des employés ayant de l'expérience en développement des affaires et possède un entrepôt vide à l'aéroport, alors que de son côté, la Première Nation de Lac Seul a un centre de formation et une main d'œuvre apte à gérer et à exploiter le centre.



## 2. Faire des recherches sur chaque initiative prioritaire et consulter les membres de la collectivité et les intervenants

Mettez sur pied une petite équipe de projet composée de représentants des deux collectivités et chargée de déterminer l'envergure de chaque initiative prioritaire définie dans l'atelier 3. Il se peut que certaines collectivités aient besoin de plus de consultations auprès de leurs membres ou des divers intervenants, ou encore d'organiser des réunions de tout le groupe ou des équipes de projets, pour terminer le travail.

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape incluent notamment :

- Des recherches sur les conditions du marché ou les meilleures pratiques.
- Un examen des plans et des politiques actuels de chaque collectivité.
- Des prises de contact conjointes auprès des médias et des communications conjointes.
- Des prises de contact avec les éventuels partenaires et bailleurs de fonds.
- Des prises de contact avec les membres et les dirigeants des collectivités.

L'IDEC a constaté beaucoup de variantes quant au moment, à la façon et aux raisons pour lesquelles les différentes collectivités prennent contact avec leurs membres, et à la façon dont elles utilisent leurs commentaires et observations. Certaines collectivités peuvent vouloir procéder à de vastes consultations sur leurs premières idées en matière de DEC conjoint, alors que d'autres préfèrent attendre et présenter un plan plus complet aux membres de la collectivité.

C'est pourquoi il est important pour les partenaires de planifier ensemble leurs activités de participation et de partager leurs pratiques communes, de discuter des divergences et de trouver un accord sur la meilleure façon d'aller de l'avant. Voici un exemple de la façon dont certaines collectivités ont abordé ce travail. Des ressources pour la consultation de la collectivité sont fournies à l'annexe A – Ressources.

Les visites d'études conjointes et les services de pairs agissant comme mentors constituent deux bons moyens d'en apprendre davantage sur les

## CONSULTER ENSEMBLE LA COLLECTIVITÉ

Première Nation de Kebaowek et les municipalités de Kipawa et de Témiscaming (Qc) avaient chacune leur point de vue quant à la façon, au moment et aux motifs pertinents pour consulter les membres de la collectivité au sujet de leur projet touristique stratégique conjoint. Certains conseillers municipaux voulaient attendre jusqu'à ce que la stratégie soit élaborée, tandis que leurs partenaires des Premières Nations voulaient être guidés par la collectivité quant à la marche à suivre.

Ensemble, ils ont trouvé une troisième voie : des consultations conjointes. Les partenaires ont fait part de certaines de leurs idées initiales pour développer le tourisme, et donné aux membres des collectivités la chance de valider ces idées et d'ajouter leurs propres suggestions. Cette démarche respectait et combinait les deux approches et a été très fructueuse. Plus de 80 membres, dirigeants d'entreprises et autres parties prenantes de ces collectivités ont participé à un souper spaghetti combiné à une séance de consultation.



Photo: IDEC

meilleures pratiques. Le rôle de pair agissant comme mentor peut être confié à un membre expérimenté du personnel de la collectivité, à un représentant élu ou encore à un expert qui accepte volontairement de fournir conseils et soutien. La phase D : Agir présente plus de détails sur ces deux possibilités, à la page 54. Pour des conseils supplémentaires sur les communications conjointes, voir [l'outil 10 – Principaux messages conjoints](#).

### C3 Élaborer des structures et des plans de travail conjoints (atelier 4)

Rencontrez vos voisins afin de prendre les décisions voulues touchant les initiatives de DEC conjoint et de convenir d'une structure de gouvernance (comme un Groupe de travail sur le DEC conjoint) en vue d'assurer la gestion et la mise en œuvre du processus. À la fin de cette étape, les partenaires disposeront d'un plan de travail de haut niveau pour chaque initiative de DEC conjoint, de paramètres provisoires pour leur structure de gouvernance et d'une série d'étapes à franchir ultérieurement pour assurer la mise en œuvre du processus.

L'IDEC suggère aux collectivités de compléter cette étape en organisant un atelier conjoint d'une journée et demie qui commence par une séance en soirée, suivie d'une réunion d'une journée complète. L'atelier peut être conçu de manière différente pour répondre à vos besoins, ou encore divisé en plusieurs ateliers au besoin.

[L'outil 15 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 4 : plan de travail](#) présente un exemple de conception de ce type d'atelier et comprend tous les outils, activités et renseignements détaillés dont un facilitateur expérimenté aura besoin pour la tenue de la séance. Travaillez en collaboration avec vos voisins pour faire en sorte que les objectifs et l'ordre du jour vous conviennent et utilisez [l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint pour vous aider](#).

Dans le cadre de cet atelier, les participants devront :

1. Passer en revue la **liste restreinte des possibilités de DEC conjoint** définies dans le cadre de l'atelier 3 et diffuser toutes les mises à jour sur la définition de la portée et les activités de participation.
2. Décider de poursuivre les démarches pour la réalisation **d'une à trois initiatives de DEC**

**conjoint** et élaborer un plan de travail pour chaque initiative.

3. Décider **d'une structure de gouvernance conjointe** (comme un Groupe de travail sur le DEC conjoint) pour assurer la gestion du travail et élaborer des paramètres provisoires.
4. Convenir d'un **calendrier et d'un processus pour les prochaines étapes**, y compris la diffusion des messages clés et les communications avec les collectivités.

Préparez-vous pour la réunion en vous inspirant des indications du facilitateur dans [l'outil 15 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 4 : plan de travail](#), ainsi que des conseils dans [l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint](#). Voici des recommandations particulières pour l'atelier 4 :

- Distribuez le résumé de la réunion tenue dans le cadre de l'atelier 3 ainsi que [l'outil 17 – Modèle de mandat de gouvernance conjointe](#) aux participants et demandez-leur de l'examiner avant la séance.
- Demandez aux champions de chaque collectivité d'être prêts à faire connaître les résultats de la consultation et de l'analyse qu'ils ont réalisées dans le cadre de l'étape C2, Améliorer les possibilités par la recherche et la consultation ci-dessus.

Après la rencontre, rédigez-en un résumé et faites-le circuler suivant les conseils donnés dans [l'outil 15 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 4 : plan de travail](#). Faites approuver ce résumé par les champions du DEC conjoint de chaque collectivité. Une fois ce résumé approuvé, distribuez-le à vos conseils respectifs.

Assurez-vous d'inclure des renseignements détaillés sur :

- Les messages et les décisions découlant de la réunion conjointe, y compris les prochaines étapes convenues.
- Les plans de travail pour chaque initiative prioritaire.
- La structure de gouvernance et les paramètres conjoints proposés.

## APERÇU — ATELIER 4 : PLAN DE TRAVAIL

### But

Cet atelier a pour buts de décider des possibilités de DEC à retenir (une à trois), d'élaborer un plan de travail pour chacune et de rédiger le mandat préliminaire pour la structure de gouvernance (comme un groupe de travail de DEC conjoint) devant gérer le processus de mise en œuvre.

### Les outils qui vous aideront

- Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint
- Outil 5 – Principes de dialogue
- Outil 15 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 4 : plan de travail
- Outil 16 – Modèle de plan de travail conjoint
- Outil 17 – Modèle de mandat de gouvernance conjointe

### Qui devrait participer?

Cet atelier devrait comprendre la plupart de ceux qui ont participé à l'atelier 3.

## C4 Approuver les plans de travail et la structure

Faites part des résultats de la réunion au conseil et au personnel de chaque collectivité, puis mettez au point et approuvez les plans de travail et les paramètres.

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape visent à :

### 1. Faire rapport et mobiliser le conseil et le personnel

Faites rapport à votre conseil sur les résultats de la réunion et faites circuler les rapports des réunions tenues dans le cadre des ateliers 3 et 4. Dans la mesure du possible, invitez les dirigeants de votre collectivité voisine à se présenter aux côtés de votre équipe, afin que votre conseil et votre personnel puissent les rencontrer en personne et leur poser des questions directement.

### 2. Mettre la dernière main au plan de travail ainsi qu'au mandat du Groupe de travail sur le DEC conjoint

Mettez sur pied une petite équipe de projet composée de représentants des deux collectivités pour compléter les plans de travail de chaque initiative prioritaire. Il se peut que certaines collectivités aient besoin de procéder à plus de consultations

auprès de leurs membres ou des intervenants. Elles peuvent aussi sentir le besoin de tenir une réunion de l'ensemble du groupe ou de l'équipe de projet pour compléter le document afin que celui-ci soit prêt pour l'approbation par le conseil.

On devrait confier à une équipe distincte dirigée par les champions de chaque collectivité la tâche de mettre au point le mandat du Groupe de travail sur le DEC conjoint.

### 3. Mobiliser les membres des collectivités et les intervenants

L'IDEC a constaté beaucoup de variantes quant au moment, à la façon et aux raisons pour lesquelles les différentes collectivités prennent contact avec leurs membres, et à la façon dont elles utilisent les commentaires et observations de ces derniers. Il se peut que certaines collectivités veuillent ou aient besoin de procéder à davantage de consultations pour cette phase du processus.

Voir l'étape C2 Améliorer les possibilités par la recherche et la consultation pour des suggestions sur la mobilisation.

### 4. Approuver officiellement les documents

Chaque collectivité devrait adopter une résolution du conseil afin d'approuver et d'adopter leurs plans de travail et leurs paramètres communs.

Dates importantes pour trois partenariats de l'IDEC		
Partenaires de l'Ontario	Partenaires du Nouveau-Brunswick	Partenaires du Québec
(Première Nation de Lac Seul, Kitchenuhmaykoosib Inninuwug et Municipalité de Sioux Lookout)	(Première Nation Malécite du Madawaska et Ville d'Edmundston)	(Première Nation de Kebaowek, Ville de Témiscaming et Municipalité de Kipawa)
<p><b>Nov. 2013</b> : Atelier. Déterminé cinq occasions de DEC conjoint – aucune n'a été choisie comme projet final.</p> <p><b>Avr. 2014</b> : Atelier. Dressé une liste restreinte de trois possibilités; choisi le CDR de denrées alimentaires comme choix final. Élaboré le mandat préliminaire d'un groupe de travail sur le DEC conjoint et décidé de présenter une demande de financement conjointe.</p> <p><b>Mai – sept. 2014</b> : Élaboré des propositions de financement conjointes.</p> <p><b>Oct. – janv. 2015</b> : Obtenue du financement pour un coordonnateur de projet et une étude de faisabilité. Signature des paramètres de gouvernance. Recherche effectuée et rencontre avec les parties prenantes.</p>	<p><b>Nov. 2013</b> : Atelier. Déterminé trois occasions de DEC conjoint, toutes liées aux projets finaux.</p> <p><b>Févr. 2014</b> : Atelier. Dressé une liste restreinte de cinq possibilités à évaluer, nombre d'entre elles liées aux projets finaux.</p> <p><b>Mars – oct. 2014</b> : Activités de suivi. Organisé des événements conjoints avec la Chambre de commerce pour partager de l'information.</p> <p><b>Oct. 2014</b> : Atelier. Examen du progrès réalisé dans les cinq possibilités et réfléchi au meilleur endroit pour concentrer les efforts. Choisi un plan de communications conjoint comme priorité à court terme et une stratégie d'attraction, de rétention et de promotion des affaires comme priorité à long terme. Décidé d'augmenter le nombre de membres du groupe de travail sur le DEC conjoint et de tenir des réunions mensuelles.</p>	<p><b>Sept. 2013</b> : Atelier. Déterminé trois occasions de DEC conjoint, toutes liées au développement du tourisme.</p> <p><b>Jan. 2014</b> : Atelier. Choisi la stratégie de tourisme conjointe comme priorité et accueilli Kipawa dans le partenariat. Créé le groupe de travail sur le DEC conjoint et l'équipe de projet connexe composée des agents de développement économique de chaque collectivité. Invité la Chambre de commerce à s'unir aux efforts.</p> <p><b>Févr. – oct. 2014</b> : Réalisation de la recherche. Engagé un pair mentor pour aider les trois agents de développement économique avec le processus de planification stratégique. Organisé deux visites d'études. Finalisé l'approche et les objectifs stratégiques.</p> <p><b>Févr. 2015</b> : Organisé une consultation conjointe de plus de 80 membres de la collectivité, propriétaires d'entreprises et autres parties prenantes.</p> <p><b>Avr. 2015</b> : Mis au point le plan stratégique et créé un comité régional afin de combiner les ressources et d'aider à l'élaboration d'une stratégie conjointe de promotion du tourisme.</p>

## HISTOIRES VÉCUES

Les collectivités participantes à l'IDEC ont choisi différentes avenues pour déterminer les domaines potentiels de collaboration et choisir une initiative de DEC conjoint particulière. Pour de nombreuses collectivités, ces processus ont évolué au fil du temps et ont chevauché les activités des phases B et D.

Ainsi, les partenaires de l'Ontario ont déterminé trois domaines potentiels, puis ils ont convenu immédiatement qu'un centre de distribution régional (CDR) était le meilleur choix, sans grand besoin d'analyse ou de discussion. Le projet a par la suite progressé rapidement, grâce à l'énergie commune des trois collectivités.

De son côté, le partenariat du Nouveau-Brunswick a évalué cinq idées sur une période de sept mois avant de décider d'adopter un projet à court terme et un plan à long terme. En effectuant simultanément des recherches et des consultations en fonction des cinq domaines précisés les partenaires ont réalisé de nombreux gains en peu de temps.

Enfin, les partenaires du Québec ont établi en tant que priorité la promotion conjointe du tourisme, mais ils ont dû faire une recherche poussée avant de décider de leur approche. Cela comprenait le recrutement d'un pair agissant comme mentor, la participation à deux visites d'études, l'organisation d'une consultation conjointe de la collectivité et la tenue de réunions mensuelles du Groupe interne de champions du DEC conjoint afin que le rythme soit maintenu.

**Ces trois exemples ont un point en commun : les partenaires ont su maintenir une motivation élevée et atteindre leurs objectifs en établissant des priorités claires, en se réunissant régulièrement, en maintenant une bonne communication et en respectant leurs engagements.** Consultez les *Dates importantes pour trois partenariats de l'IDEC* pour plus de détails



## Phase D – Agir

Au cours de cette phase, les collectivités mettent leurs plans de travail en œuvre et renforcent leurs économies locales et régionales. Chaque partenariat abordera cette phase comme il lui convient, en fonction de ses priorités, de ses ressources et de ses structures de gouvernance.

**Cinq secteurs d'activité sont recommandés** pour cette étape. Prévoir **12 à 24 mois** pour réaliser cette étape, selon l'échéancier établi dans le ou les plans de travail élaboré(s) à la phase C : Décider.

### D1 Apprendre et renforcer les capacités

Recueillir de l'information et renforcer les capacités de votre équipe par l'entremise de recherche, de visites d'études conjointes, de mentorat par des pairs et d'autres activités.

### D2 Trouver les ressources et le soutien requis

Trouver les ressources et le financement requis en faisant des demandes de financement et des campagnes de promotion conjointes.

### D3 Mettre en œuvre le ou les plan(s) de travail

Coordonner les actions conjointes au moyen de réunions, de reddition de compte et de communications régulières.

### D4 Renforcer le partenariat

Renforcer les relations en célébrant les réussites et en participant à des activités et des événements conjoints.

### D5 Effectuer une vérification annuelle

Évaluer vos relations et votre partenariat aux 12 mois.



Photo: Tim Brody, Sioux Lookout Bulletin



## D1 Apprendre et renforcer les capacités

Travaillez ensemble afin de recueillir l'information, effectuer les recherches et renforcer les capacités de votre équipe.

Le succès d'un projet de DEC repose sur l'exactitude des renseignements recueillis. Investissez autant que possible dans l'apprentissage lié à votre projet commun et à toutes les conditions du marché qui s'appliquent, de même qu'aux facteurs de succès et aux meilleures pratiques dans ce domaine. Vous trouverez ci-dessous quelques idées pour la collecte de l'information et le renforcement des capacités.

### 1. Stratégies pour la collecte d'information

Stratégie	Description
<b>Étude de marché et élaboration d'une analyse de rentabilité</b>	<p>Une étude de marché nécessite de prendre le temps de recueillir, d'analyser et d'interpréter les détails des conditions de marché (y compris les concurrents), les services que vous désirez offrir, et les caractéristiques, les habitudes de consommation, l'emplacement et les besoins des clients potentiels.</p> <p>Par exemple, pour l'élaboration de leur plan de marketing conjoint pour le tourisme et l'attraction d'entreprises et d'investissements, les collectivités de Seabird Island et le District de Kent ont engagé un conseiller afin de dresser un inventaire conjoint des infrastructures économiques et sociales de la région, d'élaborer un portrait des collectivités et de définir les marchés cibles.</p>
<b>Études de faisabilité</b>	<p>Une étude de faisabilité examine les aspects techniques et financiers d'un projet, ainsi que ses impacts environnementaux, sociaux et économiques. Par exemple, les collectivités de l'IDEC en Ontario ont obtenu 131 000 \$ de FedNor et de la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario afin d'engager un coordonnateur de projet et de réaliser une étude de faisabilité complète de leur projet de CDR.</p>
<b>Projets pilotes</b>	<p>Un projet pilote est un essai à court terme d'une nouvelle approche ou technologie; un projet pilote de DEC pourrait s'échelonner sur une période de quelques semaines à quelques années. Par exemple, le Conseil tripartite des collectivités de l'IDEC en Alberta a débuté en tant que projet pilote grâce à un financement de démarrage fourni par le gouvernement de l'Alberta.</p>

### 2. Stratégies pour le renforcement des capacités

Stratégie	Description
<b>Partenaires académiques</b>	<p>Les collectivités peuvent travailler avec des chercheurs des universités ou collèges locaux afin de tirer parti des recherches en cours et de prévoir les besoins futurs en recherche.</p> <p>Par exemple, les partenaires de l'IDEC en Ontario ont tiré parti de la recherche continue du Food Security Research Network de l'Université Lakehead sur les systèmes alimentaires locaux du nord-ouest de l'Ontario afin de les aider avec leur projet de CDR. De même, les partenaires au Manitoba ont travaillé avec des étudiants du Collège universitaire du Nord afin de déterminer les pratiques exemplaires en matière de développement économique conjoint.</p>

<b>Visites d'études</b>	Les visites d'études comprennent des visites d'installations, de collectivités ou de régions qui réalisent des projets de DEC semblables au vôtre afin d'apprendre de leurs réussites. Par exemple, les collectivités de l'IDEC au Québec ont participé à deux visites d'études afin d'en apprendre davantage sur les initiatives de tourisme liées à la culture des Premières Nations et aux parcs provinciaux.
<b>Mentorat par des pairs</b>	Le rôle de pair agissant comme mentor peut être confié à un membre expérimenté du personnel de la collectivité, à un représentant élu ou encore à un expert qui accepte volontairement de fournir conseils et soutien. Les collectivités de l'IDEC au Nouveau-Brunswick ont fait appel à un pair agissant comme mentor afin d'aider avec les réunions du groupe cible ainsi que leur stratégie conjointe de communication.
<b>Consultation de la collectivité et des entreprises</b>	Les collectivités peuvent améliorer leurs idées et créer un élan en consultant les résidents et les entreprises locales. Par exemple, les collectivités de l'IDEC au Québec ont organisé une consultation conjointe à laquelle ont participé plus de 80 résidents, propriétaires d'entreprises et d'autres intervenants locaux afin de recueillir leurs commentaires sur la stratégie conjointe de tourisme.
<b>Formation conjointe</b>	Les collectivités peuvent gagner du temps et réaliser des économies en organisant des séances de formation conjointes, qui représentent également une bonne occasion de renforcer les relations. Par exemple, les partenaires de l'IDEC en Alberta ont participé à une séance de formation conjointe sur la gestion des urgences à Slave Lake, organisée par le service des incendies régional.
<b>Communauté de pratique</b>	Une communauté de pratique est un réseau de personnes et d'organisations qui partagent un intérêt commun. Le Cando et la FCM ont créé une communauté de pratique sur Facebook nommée First Nation – Municipal Collaboration Network. Le réseau fournit une façon unique d'appuyer le mentorat entre pairs et de partager des idées sur la planification des infrastructures, les ententes conjointes de services, le DEC et le développement de relations. Pour joindre le groupe, rendez-vous sur Facebook puis cherchez le groupe 'First Nation – Municipal Collaboration Network' ou suivez <a href="https://www.facebook.com/groups/239893396675695">https://www.facebook.com/groups/239893396675695</a>
<b>Dotation en personnel ou experts-conseils</b>	<p>Les collectivités peuvent aussi choisir d'engager un expert-conseil ou un membre du personnel conjoint afin de soutenir les activités de recherche.</p> <p>Par exemple, les partenaires de l'IDEC en Alberta ont engagé un adjoint exécutif et un agent de développement économique conjoint pour soutenir les travaux de leur conseil tripartite. De même, les partenaires de l'Ontario ont engagé un coordonnateur de projet afin de faire progresser leur projet de distribution régionale. Ils ont aussi engagé un expert-conseil afin de compléter l'étude de faisabilité du CDR.</p>

## D2 Trouver les ressources et le soutien requis

Les partenaires peuvent travailler en collaboration pour trouver les ressources et le financement requis en faisant des demandes de financement et des campagnes de promotion conjointes.

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape visent à :

### 1. Fournir des ressources internes et du personnel auxiliaire

Chaque collectivité doit allouer du temps à son personnel et des ressources financières pour assurer l'organisation des réunions et réaliser les projets de DEC conjoint. Cela peut nécessiter la mise à contribution d'employés déjà en place, l'engagement de nouveaux employés (comme un coordonnateur ou un agent de développement économique conjoint) ou le recours aux services d'experts-conseils.

### 2. Exploiter les possibilités communes de financement

Selon l'initiative conjointe, les collectivités peuvent ou non avoir besoin de financement ou d'investissement de l'extérieur. Les partenaires devraient commencer par obtenir un engagement dans le cadre des budgets de leurs propres collectivités, puis rechercher des partenaires ou des investisseurs locaux et régionaux.

Certaines initiatives peuvent être admissibles aux programmes de financement fédéraux, provinciaux ou territoriaux. L'un des avantages d'un partenariat Premières Nations-municipalités repose dans la capacité d'accéder à des fonds d'un plus grand nombre de sources, puisque certains programmes de financement sont réservés uniquement aux Premières Nations et d'autres uniquement aux municipalités.

Voici quelques conseils à suivre pour présenter une demande de financement :

- **Rechercher les bailleurs de fonds potentiels et examiner l'admissibilité.** Notez bien qui est admissible, car il arrive parfois que les Premières Nations et les municipalités soient admissibles, mais que l'une ou l'autre ait la priorité ou reçoive un montant plus élevé.
- **Mobilisez rapidement les bailleurs de fonds.** Informez-les de ce sur quoi vous travaillez et

du fait que vous voudrez peut-être soumettre une demande commune. Vous pourriez même les inviter à votre prochaine réunion ou à votre prochain atelier. Selon l'expérience acquise par l'IDEC, les bailleurs de fonds sont enthousiasmés à l'idée de prendre part à une façon aussi innovatrice de travailler ensemble. Ils voudront peut-être participer à la conception du projet; peut-être seront-ils aussi en mesure de modifier les règles d'admissibilité pour les adapter à votre projet.

- **Déposer une demande conjointe ou rédiger des lettres d'appui.** Les bailleurs de fonds veulent savoir si un projet particulier recueille un large appui. Dans la mesure du possible, déposez votre demande en partenariat plutôt que comme des collectivités distinctes. Si un seul partenaire est admissible, présentez la demande accompagnée d'une lettre d'appui de la part des autres partenaires.
- **Profiter de l'effet de levier et cumuler les fonds.** Recherchez du financement complémentaire, si possible. Il arrive très souvent qu'une collectivité puisse se servir de l'effet de levier d'un petit montant de financement obtenu auprès d'un bailleur de fonds pour attirer d'autres partenaires.
- **Tenir les bailleurs de fonds bien informés.** Faites le suivi nécessaire auprès des bailleurs de fonds afin de les tenir au courant des progrès accomplis, même si vous n'obtenez pas de financement de leur part. Cela renforcera les relations et peut ouvrir la voie à une éventuelle collaboration.

### 3. Lancer des activités conjointes de défense et de promotion des intérêts

**La défense et la promotion conjointes des intérêts présupposent que l'on travaille ensemble à informer et à convaincre les décideurs** (notamment les organismes de réglementation ainsi que les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux) **que votre projet est valable.** Premières Nations et municipalités peuvent rédiger des lettres conjointes, organiser des réunions communes et coordonner les communications et le traitement des messages. Les partenaires communautaires doivent avoir une compréhension commune de ce qu'ils demandent et des raisons pour lesquelles ils font une telle demande, et s'engager à communiquer ouvertement et régulièrement les uns avec les autres.

Par exemple, la Première Nation de Seabird Island et le District de Kent s'inquiétaient de la présence de limon dans le fleuve Fraser et des incidences en matière de sécurité publique, de protection contre les inondations et de développement durable. Ils ont exercé ensemble des pressions sur la province pour améliorer la situation en écrivant des lettres, en organisant des rencontres avec les fonctionnaires provinciaux et en envoyant une délégation de chefs locaux rencontrer la première ministre à l'occasion de l'assemblée annuelle de l'Union des municipalités de la Colombie-Britannique en 2013.

**Les Premières Nations et les municipalités peuvent faire appel à bon nombre des mêmes approches en matière de promotion et de marketing conjoints.**

Les campagnes conjointes de marketing sont plus rentables et peuvent offrir aux touristes des raisons plus convaincantes de visiter votre région. Par exemple, les trois partenaires communautaires de l'IDEC en Alberta ont créé un site Web conjoint pour la Région de Slave Lake ([www.slavelakeregion.ca/](http://www.slavelakeregion.ca/)).

De solides relations régionales peuvent aussi aider à attirer des entreprises dans votre région. Par exemple, les collectivités partenaires de l'IDEC au Manitoba ont fait connaître leur partenariat à une entreprise de vêtements de plein air qui songeait à ouvrir une usine de production dans leur région. Pour en savoir plus, voir *Histoires vécues* plus loin dans la phase D : Agir.

## COMBINER LE FINANCEMENT DE PLUSIEURS SOURCES

Le partenariat ontarien entre les collectivités de Kitchenuhmaykoosib Inninuwug, Sioux Lookout et de la Première Nation Lac Seul a commencé par obtenir une subvention de 35 000 \$ du programme IDEC. Il s'est ensuite servi de ce financement comme levier pour obtenir 131 000 \$ de FedNor et du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. Bien que tant les municipalités que les Premières Nations soient admissibles au financement de FedNor, leur partenariat leur a permis d'obtenir un financement plus élevé. Le ministre responsable de FedNor, l'honorable Greg Rickford, était tellement enthousiaste à l'égard de ce projet qu'il a tenu à faire l'annonce du financement sur place, à Sioux Lookout.

**Nos trois voix sont fortes parce qu'elles n'en font qu'une, et nous espérons ainsi obtenir les diverses formes de soutien dont nous avons besoin lorsque nous nous adresserons aux différents ordres de gouvernement.**

Danielle Gravelle, directrice générale,  
Municipalité de Kipawa (Qc)

**En collaborant avec notre Première Nation partenaire et en nous réunissant tous les trimestres, nous avons cultivé des rapports de travail étroits et un solide respect mutuel. Nous pouvons compter l'un sur l'autre pour soutenir différents projets et, lorsque nous présentons des demandes de financement, nous savons que notre partenaire utilisera des tactiques de pression politique pertinentes et expédiera la correspondance de soutien nécessaire.**

Wallace Mah, directeur général, District de Kent (C.-B.)

### D3 Mettre en œuvre le ou les plan(s) de travail

Dans cette partie de la phase D, les partenaires devront coordonner leur action commune au moyen de rencontres régulières, de mesures prises rapidement et de solides communications.

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape visent à :

#### 1. Coordonner l'action grâce aux équipes de projet et à la gouvernance de projet

Les équipes de projet et l'organisme commun de gouvernance doivent se réunir régulièrement. Selon le projet, ces rencontres peuvent avoir lieu chaque mois, tous les deux mois ou trimestriellement.

Ces conseils vous aideront à maintenir l'élan et à bien travailler ensemble :

- **Établir un ordre du jour permanent pour les réunions.** Chaque réunion devrait inclure une mise à jour sur les progrès accomplis; une discussion sur les défis à relever, les obstacles et les nouvelles possibilités; et du temps pour parler des prochaines étapes.
- **Tenir les représentants élus et le personnel bien informés.** Les personnes qui ne sont pas directement engagées dans la relation de collectivité à collectivité doivent être au courant des progrès réalisés. Organisez régulièrement des réunions préparatoires pour les représentants élus et le personnel, suivies d'une période de questions et réponses. Vous pouvez faire de cette réunion préparatoire un point de l'ordre du jour permanent pour les réunions du conseil et de la haute direction. Autres idées : la distribution à grande échelle des rapports des réunions conjointes, l'envoi de mises à jour par courriel et l'inclusion de mises à jour dans un bulletin d'information interne.
- **Développer et entretenir la relation.** Recherchez des moyens de réunir le personnel et le conseil des collectivités partenaires même s'ils n'effectuent pas activement de travaux conjoints. Cela renforce la relation et vous aidera si des employés ou des membres du conseil quittent l'organisation.
- **Continuer d'appliquer les Principes de dialogue ainsi que le processus décisionnel axé sur le consensus.** Les Principes de

dialogue que vous avez utilisés dans le cadre des ateliers peuvent s'appliquer dès maintenant aux réunions des groupes de travail. L'utilisation des outils pour l'établissement de consensus peut aider à faire en sorte que les décisions prises par le partenariat reçoivent l'assentiment de tous les membres.

- **Faire du DEC conjoint une culture dominante au sein de votre organisation.** Trouvez des moyens de faire du DEC conjoint et de la collaboration avec vos voisins un élément normal de la planification et du processus décisionnel au sein de votre organisation. Par exemple, associez vos voisins à l'élaboration (ou à la mise à jour) des plans communautaires, notamment des plans d'aménagement du territoire. Vous pourriez également vouloir mettre des fonds de côté pour inclure des activités conjointes dans les plans de travail de divers services et les processus d'établissement des budgets.
- **Mobiliser les membres des collectivités et les intervenants.** Continuez à mobiliser régulièrement les intervenants et les membres des collectivités et recherchez de nouvelles façons de partager l'information, de coordonner les activités ou de collaborer.

#### 2. Établir une politique de communication

Les collectivités devraient préconiser une approche commune quant au partage de l'information sur les activités de DEC conjoint avec les membres des collectivités et les médias. En Alberta, les collectivités de l'IDEC ont établi une politique de communication commune afin de soutenir le travail de leur conseil tripartite.

Une politique commune officielle en matière de communication inclut bien souvent :

- **But.** Expliquez comment le fait d'avoir une politique de communication et de partage de l'information vous aidera à réaliser la vision d'avenir et à atteindre les objectifs de votre partenariat.
- **Principes.** Décrivez comment les collectivités partenaires se comporteront lorsqu'elles se transmettront et partageront l'information entre elles et lorsqu'elles communiqueront avec des intervenants extérieurs au nom du partenariat. Les principes peuvent inclure

l'application de stratégies proactives dans la transmission et le partage de l'information, ainsi que la nécessité de répondre de façon opportune aux demandes d'information.

- **Processus.** Déterminez les types d'information à partager, ainsi que les méthodes à appliquer pour partager cette information. Dressez une liste de destinataires dans chaque collectivité. Donnez un aperçu des mesures et des responsabilités touchant les communications externes conjointes avec les médias, les membres des collectivités, les intervenants, les détenteurs de droits et les autres gouvernements.
- **Confidentialité.** Il est important de respecter la confidentialité de l'information partagée par chaque collectivité. Cela peut inclure le savoir traditionnel, aussi bien que les documents, les rapports et les autres documents officiels. Mettez en place un processus pour indiquer que l'information est confidentielle lorsqu'elle est partagée entre les partenaires et pour obtenir l'autorisation de partager l'information à un plus large auditoire.
- **Partage.** Établissez un processus pour le partage de documents, de rapports ou d'autres pièces provenant du partenariat avec des parties de l'extérieur, notamment des membres des collectivités, des intervenants, des détenteurs de droits et d'autres gouvernements.
- **Modalités et conditions.** Déterminez à quelle fréquence vous réviserez la politique de communication. Limitez la politique en déclarant qu'elle ne vise aucun droit autochtone, titre ou intérêt de la Première Nation et qu'elle ne porte pas préjudice ou qu'elle ne nuit aucunement aux droits, pouvoirs, devoirs ou obligations des partenaires.

### 3. Agir rapidement

Recherchez les cibles les plus faciles à atteindre — des mesures faciles à prendre et qui procurent des avantages à court terme — afin de montrer que vous faites des progrès et pour créer la dynamique requise. Même des actions toutes simples (comme de rédiger une lettre conjointe ou un article) peuvent aider en établissant le profil voulu pour votre travail conjoint auprès des intervenants et des membres des collectivités.

Par exemple, suite à une consultation conjointe de la collectivité sur leur stratégie de tourisme organisée en février, les agents de développement économique de Première Nation de Kebaowek, de la Ville de Témiscaming et de la Municipalité de Kipawa, au Québec, ont travaillé avec d'autres membres de la collectivité afin d'organiser une fête de quartier en juin. Ceci est né du désir des membres de la collectivité d'organiser plus d'événements conjoints pour améliorer les relations entre les collectivités. Des cérémonies algonquines, un barbecue, une vente-débarras, un échange de plantes et un concours de pêche en famille avaient été prévues pour l'événement.

Voir *Histoires vécues* pour plus d'exemples.

### 4. Surveiller et faire rapport des progrès réalisés

Les Premières Nations et les municipalités partenaires devraient établir un processus pour la collecte de l'information, l'évaluation des progrès réalisés, la réponse aux défis qui se présentent et les rapports à élaborer à l'intention des décideurs à l'interne et à l'externe, du grand public et des intervenants.

Chaque équipe de projet devrait, au minimum, faire rapport sur ses propres progrès réalisés relativement au plan de travail de haut niveau élaboré à la fin de la phase C — Décider.

## UN ENGAGEMENT CLAIR À ASSURER LE SUIVI ET À RENDRE COMPTE

La Première Nation 'Namgis et le village d'Alert Bay ont travaillé ensemble à l'élaboration d'une stratégie de développement économique conjointe désignée « Rising Tides » pour l'île Cormorant (C.-B.). La stratégie comporte une section sur le suivi et l'évaluation énonçant comment les partenaires assureront le suivi du processus et des résultats de la mise en œuvre. Les deux collectivités ont déterminé des indicateurs pour chacun des objectifs stratégiques, et chaque indicateur renvoie à des sources de données et des données repères. Le lien pour accéder au plan intégral figure à l'annexe A — Ressources.



Les collectivités devraient également examiner la possibilité de suivre de près et de faire rapport sur certains indicateurs économiques (comme les permis d'exploitation d'un commerce, les emplois et les visiteurs) liés à leur initiative de DEC conjoint.

En règle générale, les collectivités peuvent suivre de près l'évolution de trois différents types d'information et en faire rapport de trois façons :

- **Les rapports sur les activités** décrivent ce que la municipalité et ses partenaires ont fait, notamment l'organisation de réunions et d'événements. Ces rapports sont utiles pour suivre de près les progrès accomplis relativement au plan de travail. Il faut savoir qu'une évaluation effectuée en temps opportun et une « correction de trajectoire » faciliteront le repérage des problèmes et l'élaboration de solutions qui permettront d'épargner temps, argent et énergie.
- **Les rapports sur les résultats** portent sur ce qui a été réalisé par suite d'une action conjointe, par exemple, des changements touchant les indicateurs économiques. Comme cela peut exiger beaucoup de temps et d'argent, nous recommandons aux collectivités de tirer parti des données qui ont déjà été recueillies.
- **Les récits** fournissent des exemples personnels, sous forme d'études de cas, de témoignages vidéo ou de brefs portraits en ligne. Servez-vous des récits pour illustrer comment le partenariat renforce la région et montre la voie du changement. Faites en sorte que les récits fassent connaître les avantages les moins tangibles, mais non moins importants de votre travail de collaboration. La présentation de récits aide à susciter l'enthousiasme et à donner l'élan nécessaire, car ces récits reconnaissent et célèbrent les réalisations locales.

Soyez ouverts au fait que chaque collectivité puisse attribuer une valeur différente aux résultats obtenus en fonction de ce qui importe le plus pour elles. Demandez à vos collègues, aux membres de votre collectivité et aux intervenants de vous aider à trouver les récits, les résultats et les actions les plus pertinents.

Voici quelques moyens que les collectivités peuvent utiliser pour faire rapport sur leurs résultats.

- Un rapport d'étape annuel sur le DEC conjoint préparé pour les membres du conseil et l'ensemble de la collectivité.
- Une conférence de presse conjointe.
- Des annonces conjointes dans les journaux locaux, dans les sites Web des collectivités et à la radio.
- Des présentations conjointes à des groupes communautaires ou à l'occasion de rassemblements publics.
- Vidéo conjointe sur un événement, avec des entrevues mettant en vedette le maire et le chef ou des conseillers.
- Éditorial conjoint dans un journal local ou régional.
- Site Web, page Facebook ou groupe LinkedIn spécialisé avec mises à jour et rapports sur les réunions.
- Kiosques d'information et affiches à l'occasion d'événements à caractère culturel ou communautaire.

#### D4 Renforcer le partenariat

Trouvez des moyens pour renforcer et célébrer votre partenariat, notamment des rencontres, des activités et des événements officiels et officieux.

Les activités à prévoir dans le cadre de cette étape visent à :

##### 1. Renforcer les liens entre vos conseils, vos employés et vos collectivités

Les membres du conseil et les employés devraient profiter des occasions de participer aux événements, aux activités et aux réunions qui se déroulent dans les collectivités voisines. Cela aide à renforcer votre relation, tant au niveau individuel que collectif. Voici quelques exemples vécus dans des collectivités participant à l'IDEC : prendre un café ou un repas; assister à une réunion du conseil de la collectivité voisine ou tenir une réunion du conseil conjointe; organiser une visite ou un voyage d'études; et participer aux activités des uns et des autres (comme un petit déjeuner aux crêpes) ou à des célébrations (comme la fête du Canada ou la Journée nationale des Autochtones).

Les représentants élus et les employés peuvent aussi contribuer à améliorer les relations entre les membres des collectivités en invitant formellement des gens de la collectivité voisine à des événements à caractère culturel et communautaire et en créant des liens directs entre des groupes qui partagent des intérêts communs, notamment les jeunes ou les chefs d'entreprises. Invitez ces groupes à participer au processus officiel de DEC conjoint (en assistant à une réunion conjointe) ou donnez-leur les moyens d'établir leurs propres liens (en organisant, par exemple, un sommet de la jeunesse ou des affaires avec des représentants de chaque collectivité partenaire).

La tenue de rencontres régulières (peut-être sur une base trimestrielle) permettant aux maires, aux préfets et aux chefs de se réunir de leur propre initiative constitue un autre moyen efficace de renforcer le partenariat. Cela peut se faire de manière officielle dans le cadre d'une réunion d'affaires ou de manière plus informelle en s'engageant à participer au même événement. Dans la même veine, il peut être avantageux pour les directeurs municipaux et les gérants de Première Nation de chaque collectivité de se rencontrer l'un l'autre puisque, bien souvent, ils font face aux mêmes problèmes au sein de leurs organisations.

## UN REPRÉSENTANT DES JEUNES DEMANDE UNE PLUS GRANDE INTERACTION

En Ontario, la Première Nation Lac Seul et la Municipalité de Sioux Lookout ont invité un représentant des jeunes à présenter les priorités des jeunes aux trois collectivités partenaires (dont Kitchenuhmaykoosib Inninuwug).

Dans sa présentation, le représentant des jeunes a fait valoir l'importance d'une plus grande interaction entre les jeunes de Lac Seul et de Sioux Lookout et suggéré d'organiser des ateliers d'établissement des liens en guise de premier pas.

## 2. Informer les nouveaux employés et les nouveaux représentants élus

Comme le personnel et les représentants élus de chaque collectivité changent au fil du temps, il est important de mettre en place un processus permettant de les informer rapidement sur le partenariat et d'obtenir leur engagement à cet égard.

Vous voudrez peut-être :

- Inclure des mises à jour sur la relation aux ordres du jour des réunions du personnel et du conseil.
- Inclure des détails sur le DEC conjoint dans les trousseaux et manuels d'orientation destinés aux nouveaux employés et conseillers.
- Organiser chaque année une rencontre et une activité sociale pour tous les employés et tous les membres du conseil pour célébrer la relation.
- Envoyer un message de félicitations et inviter les nouveaux dirigeants élus à une réunion de présentation du travail qui s'effectue en matière de DEC conjoint.

## 3. Célébrer la relation

C'est l'un des moyens les plus efficaces de maintenir l'élan et de renforcer l'engagement et l'acceptation des collectivités. Une célébration publique peut aussi faire appel à la participation des autres ordres de gouvernement, de même qu'au milieu des affaires et aux investisseurs potentiels, ce qui peut ouvrir de nouvelles possibilités. Faites appel aux médias pour répandre la nouvelle en organisant une conférence de presse conjointe et en publiant un communiqué de presse conjoint.

- Servez-vous de la célébration pour faire connaître les progrès réalisés. Voici quelques moyens pour ce faire : faire une présentation conjointe, installer un kiosque d'information ou tourner une vidéo, et diffuser des affiches informatives.
- Faites preuve de créativité et d'imagination en ce qui concerne vos événements conjoints afin d'attirer des auditoires différents. Exemples : tournoi sportif conjoint, course de canots ou combat de groupes de musique.

Voir l'encadré intitulé *Conseils pour la planification de votre célébration conjointe* à l'étape B3 Célébrer la relation.

## SÉANCE D'ORIENTATION CONJOINTE POUR LES NOUVEAUX CONSEILLERS

Après les élections municipales, la Municipalité de Slave Lake et le District municipal de Lesser Slave River devaient assurer l'orientation des nouveaux conseillers. Il était aussi important que ces nouveaux élus soient mis au courant des initiatives du Conseil tripartite et du fonctionnement du partenariat. Les municipalités et la Première Nation de Sawridge ont donc décidé de tenir une séance d'orientation conjointe. Le chef, les conseillers et le directeur général de Sawridge y ont participé et en ont tiré des renseignements utiles.

## D5 Effectuer une vérification annuelle

Il est important d'évaluer votre relation et votre partenariat une fois par année.

Une réunion annuelle de vérification tenue par le Groupe de travail sur le DEC conjoint donne aux partenaires le temps nécessaire pour réfléchir aux leçons retenues et aux faits saillants de l'année, et de partager leur vision pour la prochaine année. Les partenaires sont invités à faire suivre cette vérification de la relation par une activité sociale, comme le partage d'un repas.

L'outil 18 – Validation de l'état de la relation présente deux exercices à faire en atelier en vue d'aider les partenaires à examiner ce qui s'est passé au cours de la dernière année, à analyser leur initiative et leur plan de travail conjoints et à préciser leurs aspirations pour l'avenir. L'outil 19 – Renouvellement de l'entente de partenariat donne davantage d'idées pour évaluer l'état du partenariat, renouveler le mandat ainsi que les accords de relations.

## HISTOIRES VÉCUES

**Les exemples suivants démontrent comment les collectivités participantes à l'IDEC ont collaboré pour mettre en œuvre leurs initiatives.**

### Mise sur pied d'un centre de distribution régional (CDR) de denrées alimentaires

Les membres du partenariat de l'Ontario, les collectivités de Kitchenuhmaykoosib Inninuwug, de Sioux Lookout et de la Première Nation Lac Seul, ont décidé de mettre sur pied un CDR pour leur initiative de DEC conjoint afin de s'attaquer aux problèmes de coûts et de distribution des denrées alimentaires dans la région. Ils ont établi un plan de travail conjoint, puis l'ont mis en œuvre rapidement.

Dans les mois qui ont suivi, ils ont préparé une proposition de financement conjoint, organisé un séminaire de développement économique Première Nation-Municipalité et commencé à vendre aux parties prenantes régionales l'idée d'un centre de distribution conjoint.

Leurs efforts ont suscité énormément d'intérêt et d'offres de soutien. Ayant entendu parler du projet, Sysco, un distributeur alimentaire d'envergure internationale, a invité une délégation des trois collectivités à visiter son centre de préparation et de distribution d'aliments de Winnipeg pour leur permettre d'en connaître davantage au sujet des questions de logistique. En décembre 2014, le projet avait obtenu un financement de 171 000 \$ de l'IDEC, FedNor et du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. Ce financement a permis d'engager un coordonnateur de projet et de retenir les services d'une firme d'experts-conseils pour la réalisation d'une étude de faisabilité et étudier des modèles commerciaux.

La première étape de l'étude a consisté à effectuer des visites dans 31 collectivités isolées susceptibles de bénéficier du centre de distribution régional (CDR) et à recueillir des données. Ensuite, les partenaires ont invité toutes les collectivités à se rencontrer et à confirmer les résultats des recherches. C'était la première fois que les huit maires et les seize chefs de la région se réunissaient pour une initiative de développement régional. Les collectivités ont ensuite entrepris l'étude de différents modèles commerciaux pour le CDR et l'examen du marché de l'emploi et des besoins de formation pour le secteur minier.

### Les partenariats, efficaces pour attirer les investisseurs externes

Au Manitoba, le partenariat entre la Nation crie d'Opaskwayak et les municipalités de The Pas et Kelsey a éveillé l'intérêt d'un important manufacturier de vêtements d'extérieur à la recherche d'un emplacement pour un nouveau centre de production dans le Nord du Manitoba. Les partenaires ont alors formé un groupe de travail en DEC se composant d'élus, de la Chambre de commerce et de la commission de développement des affaires d'Opaskwayak afin de mettre en valeur leur région et ont invité l'entreprise à la signature de leur entente conjointe d'amitié, en août 2014.

L'entreprise a été très intéressée par la main-d'œuvre de la région, les installations de formation de l'University College of the North, et le partenariat évident entre les collectivités. Toutefois, après d'intenses pourparlers, l'investisseur a décidé d'agrandir ses installations de Winnipeg et de Toronto plutôt que d'en ouvrir de nouvelles dans le Nord du Manitoba.

Motivés par cette expérience, les partenaires ont convenu d'élaborer une stratégie de développement économique régional afin d'attirer d'autres investisseurs. Parallèlement, afin de s'attaquer aux enjeux d'infrastructures ayant un lien avec le développement économique, ils ont formé un comité régional pour se pencher sur les sites d'enfouissement et les étangs d'épuration, de même qu'un comité d'ententes de services municipaux. Le personnel des trois collectivités a été chargé d'examiner ces enjeux et de préparer un rapport à l'intention du Conseil tripartite.

## Maintenir la relation

La réalisation des quatre phases d'un projet de DEC conjoint Premières Nations-municipalités ne signifie pas la fin du processus : au contraire, c'est le début d'une nouvelle façon de réfléchir aux collectivités voisines et de travailler de concert avec elles. La présente section porte donc sur la façon dont les partenaires peuvent maintenir et élargir leurs relations au fil du temps.

Le DEC conjoint se fait par cycles, de sorte que les partenaires communautaires répéteront chaque phase à de nombreuses reprises au fil de leurs relations. Maintenir l'élan au fil du temps peut être difficile, surtout si les initiatives n'avancent pas rapidement ou si les champions du DEC se retirent ou ne sont pas réélus.

**Pour assurer le succès à long terme, le DEC conjoint doit devenir la « nouvelle norme » dans vos collectivités.** Cela n'arrive pas par chance; il faut des efforts soutenus pour entretenir les relations et faire en sorte que le DEC conjoint s'intègre aux processus usuels de planification et de prise de décisions.

Voici des moyens à appliquer pour maintenir l'élan à long terme :

- **Investir dans l'établissement de liens de confiance et de respect réciproques.** La confiance est le fondement même de

relations solides. Les représentants élus et le personnel doivent apprécier, comprendre et respecter la gouvernance, les priorités et la culture de leurs voisins. Cela se construit en partageant l'histoire des collectivités, en se rencontrant les uns les autres fréquemment et en faisant appel à des outils comme le dialogue et le consensus pour soutenir des discussions saines et des prises de décisions respectueuses.

- **Construire un vaste réseau de partisans et de champions.** L'augmentation du nombre de personnes et d'organisations qui comprennent et appuient le DEC conjoint favorise le succès à long terme du partenariat. Les collectivités peuvent recourir à différents moyens pour élargir leurs réseaux, notamment transmettre des rapports d'étape aux conseils et au grand public; offrir des séances d'information aux nouveaux employés et conseillers; organiser des réunions et des événements conjoints

«  
Après un an, le Conseil tripartite s'enlisait dans les problèmes. Nous avons donc décidé de tenir une rencontre entre nous, les trois dirigeants, sans personnel, sans même d'employé administratif et de régler les problèmes. Aujourd'hui, quand quelque chose survient, nous n'avons qu'à nous appeler pour en discuter.»

Tyler Warman, maire de la Municipalité de Slave Lake (Alb.)

dans chaque collectivité; entretenir des relations avec les médias, et sensibiliser régulièrement les entreprises locales, les partenaires et les membres des collectivités afin qu'ils s'engagent dans le processus.

- **Officialiser et documenter la relation.**  
Le processus de l'IDEC pour la planification du DEC conjoint mise principalement sur l'obtention d'engagements officiels (comme des résolutions du conseil, une entente conjointe d'amitié) de même que sur les structures de gouvernance (notamment, le mandat du Groupe de travail sur le DEC conjoint). Cela permet d'établir un dossier public du partenariat. De plus, cela favorise la transparence et la reddition de comptes. Les collectivités devraient poursuivre dans cette voie en rédigeant les procès-verbaux de chaque réunion, et en définissant clairement la portée et les paramètres de chaque initiative conjointe.

- **S'attaquer aux questions épineuses dès qu'elles se présentent.** Il est important de s'attaquer aux problèmes et aux enjeux sur-le-champ, plutôt que de les laisser grossir au fil du temps. Appliquer les Principes de dialogue pour aider à avoir des conversations difficiles et à créer des occasions de discussions franches et ouvertes (par exemple, des entretiens individuels entre les maires et les chefs). Il peut se révéler utile pour les dirigeants de discuter entre eux, sans la présence du personnel, afin de ramener les choses dans la bonne voie en cas de difficultés.
- **Apprendre et améliorer les choses.**  
Considérez le travail conjoint comme une occasion d'apprendre. Tous les ans, prenez le temps d'examiner comment se déroulent les activités de collaboration, déterminer ce que vous en apprenez, pour ensuite améliorer le processus et les paramètres, suivant les besoins. Consultez [l'outil 18 – Validation de l'état de la relation](#).
- **Essayer de nouvelles choses.** Maintenez l'enthousiasme dans les relations en vous attaquant à de nouveaux défis et en lançant de nouvelles initiatives. La section ci-dessous présente diverses idées pour renouveler et approfondir les relations au fil du temps.

### Renouveler et élargir votre partenariat

Il est important d'examiner vos ententes de partenariat tous les trois à cinq ans afin de déterminer si des modifications sont nécessaires ou des problèmes de mise en œuvre doivent être réglés. Les collectivités peuvent utiliser [l'outil 19 – Renouvellement de l'entente de partenariat](#) pour s'orienter dans cet important travail.

Au fur et à mesure que le partenariat évolue et que les collectivités récoltent les fruits de leur collaboration, le travail conjoint a tendance à s'élargir vers d'autres secteurs. Souvent, cet élargissement mène à des initiatives plus complexes qui nécessitent de plus grandes obligations et responsabilités mutuelles entre les partenaires.

Voici quelques initiatives auxquelles peut mener le partenariat au fil du temps :

- **Créer un conseil conjoint.** L'IDEC recommande aux partenaires de mettre sur pied un groupe de travail pour le DEC conjoint (ou une structure similaire) chargé de superviser les

activités de développement économique. Au fur et à mesure que la relation évolue, les collectivités peuvent vouloir créer un conseil conjoint dont le mandat couvre un plus large éventail d'enjeux sociaux, environnementaux et culturels. Pour en savoir davantage, consultez la foire aux questions : *7. Quelles sont les structures nécessaires en matière de gouvernance et de prise de décisions communes?* à la page 20.

- **Élaborer une stratégie de DEC conjoint.** Les collectivités commencent souvent en collaborant à un projet particulier (par exemple, une installation conjointe) ou à une stratégie particulière (comme une stratégie conjointe sur le tourisme). Les collectivités peuvent élargir cette activité en élaborant une stratégie de développement économique conjoint axée sur multiples projets et secteurs. Pour en savoir davantage, consultez la foire aux questions : *11. Qu'est-ce qu'une stratégie conjointe de DEC?* à la page 26.
- **Élaborer une entente conjointe de services.** Le Programme de partenariats en infrastructures communautaires était

un programme primé de la FCM qui aidait les municipalités et les Premières Nations à renforcer ensemble leurs partenariats et à élaborer des ententes de services dans le domaine de l'eau. De plus amples détails sur ce programme sont accessibles à <https://fcm.ca/fr/ressources/fnmcp/trousse-ententes-services>.

- **Coordonner la planification et la prise de décisions en aménagement du territoire.** La coordination de ces activités peut être très avantageuse, en particulier dans les régions en croissance rapide et plus urbanisées (voir les encadrés *Ajouts aux réserves* et *L'Année de la réconciliation* ci-dessous). Par exemple, les partenaires de l'IDEC en Alberta ont demandé à leur agent de développement économique conjoint de dresser l'inventaire de l'aménagement du territoire et engagé un expert-conseil pour réaliser la cartographie requise pour l'élaboration d'un plan d'aménagement du territoire conjoint. Cette approche a évité le dédoublement des efforts et mené à une vision partagée sur les futurs emplacements et formes d'aménagement privilégiés pour la région.

«  
**La réconciliation consiste à établir et à maintenir des relations fondées sur le respect. Il faut y consacrer le temps voulu.**

Le juge Murray Sinclair,  
président, Commission de vérité et de réconciliation du Canada

»



## L'ANNÉE DE LA RÉCONCILIATION

La bande Musqueam et la Ville de Vancouver sont des chefs de file en collaboration Premières Nations-municipalités. Depuis plus de 40 ans, elles ont maintenu des ententes informelles de prestation de services municipaux sur le territoire de la Première Nation. Voisines l'une de l'autre, la Ville et la Première Nation profitent des retombées de ces bonnes relations intergouvernementales.

Vancouver a été la première ville canadienne à proclamer une année de la réconciliation en 2013-2014. De concert avec la bande Musqueam, la Ville a tenu des ateliers ainsi que des activités publiques d'éducation et des activités culturelles afin de célébrer ces relations.

En janvier 2014, les deux partenaires ont signé une entente de services exhaustive afin d'assurer à la bande, aux tarifs du marché, des services policiers, de protection incendie, de contrôle des animaux, d'eau, de collecte et de recyclage des matières résiduelles. L'entente prévoit l'élargissement des services sur les terres qui seront ajoutées à la réserve Musqueam et une certitude quant aux coûts que paiera la bande Musqueam au nom de ses membres.

En juin 2014, le conseil municipal de Vancouver a bouclé l'année de la réconciliation par un vote reconnaissant que la ville a été fondée sur les terres traditionnelles des Premières Nations Musqueam, Squamish et Tsleil-Waututh, et que ces terres n'ont jamais été cédées par traité, conquête ou reddition.

Les deux collectivités continuent de renforcer leurs relations par une collaboration active et par des protocoles et des activités, notamment le souper annuel conjoint des conseils.

« Nous, les membres du conseil, avons beaucoup appris, et il était important pour nous comme pour les dirigeants des Premières Nations de collaborer avec le maire à la mise au point de protocoles respectant les traditions d'hospitalité, de bénédiction et de reconnaissance du territoire. »

Raymond Louie, maire suppléant,  
Ville de Vancouver (C.-B.)

## AJOUTS AUX RÉSERVES – PROFITABLES POUR TOUS

Un ajout à une réserve désigne une parcelle de terre ajoutée à une réserve existante afin d'établir une nouvelle réserve, parfois sur le territoire d'une municipalité (dans le cas d'une réserve urbaine). Du point de vue économique, l'accès aux terres et les possibilités économiques demeurent deux enjeux cruciaux pour les Premières Nations.

Les ajouts aux réserves sont un moyen important pour compenser les pertes de terres des réserves et les pertes de droits fonciers issus de traités historiques des Premières Nations, créer de l'espace pour leur population croissante et leur permettre de saisir des occasions de développement économique. Dans bien des cas, les réserves des Premières Nations sont trop petites et trop mal situées pour répondre aux besoins de logement et d'emplois de la communauté.

Certaines municipalités craignent les effets possibles des ajouts aux réserves sur leurs collectivités et sources de revenus. Toutefois, une étude récente du Conseil national de développement économique des Autochtones intitulée *Identifying Success Factors in Urban First Nations* conclut que les réserves urbaines créent des avantages économiques et fiscaux nets grâce aux investissements, aux nouveaux emplois et aux taxes dont bénéficient non seulement les réserves, mais aussi les municipalités et leurs résidents.

Pour télécharger le rapport, consultez [l'annexe A – Ressources](#).

## Chapitre 4 – Outils, documentation et ordres du jour des ateliers



Photo: IDEC



**Nous sommes tous deux concentrés sur le développement économique, la rétention des jeunes dans la région et certains autres enjeux globaux. Mais, le fait de s’asseoir à la table et d’examiner ces enjeux ensemble améliore ce que nous faisons de bien dans les deux collectivités et nous permet de voir les possibilités qu’on peut réaliser conjointement.**

Cyrille Simard, maire, Ville d’Edmundston (N.-B.)



Le présent chapitre propose des outils, de la documentation et des ordres du jour pour les ateliers visant à soutenir le processus de DEC conjoint *Plus forts ensemble*. Certains, comme les Principes de dialogue et l'outil 3 : Planifier et gérer un atelier conjoint, seront nécessaires à diverses étapes du processus.

Voici une liste complète des outils, de la documentation et des ordres du jour des ateliers que vous trouverez dans la présente section.

Phase A — Établir le lien		No page
Outil 1 – Évaluer le niveau de préparation à un DEC conjoint	Outil	70
Outil 2 – Écrire une lettre d'invitation	Modèle	72
Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint	Outil	73
Outil 4 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 1 : établir le lien	Ordre du jour de l'atelier 1	77
Outil 5 – Principes de dialogue	Document (ateliers 1 à 4)	85
Outil 6 – Législation et mode de gouvernance des Premières Nations et des municipalités	Document (atelier 1)	86
Outil 7 – Modèle de résolution du conseil	Document et modèle (atelier 1)	89

Retour à la phase A — Établir le lien

Phase B — Définir une vision d'avenir		No page
Outil 8 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 2 : définir une vision d'avenir	Ordre du jour de l'atelier 2	91
Outil 9 – Modèles d'entente conjointe d'amitié	Document (atelier 2)	97
Outil 10 – Principaux messages conjoints	Document (atelier 2)	103

Retour à la phase B — Définir une vision d'avenir

Phase C — Décider		No page
Outil 11 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 3 : établir les priorités	Ordre du jour de l'atelier 3	104
Outil 12 – Analyse FFPM conjointe	Document (atelier 3)	110
Outil 13 – Choix prioritaires de DEC conjoint	Document (atelier 3)	112
Outil 14 – Vision d'avenir, actions et valeurs	Document (atelier 3)	113
Outil 15 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 4 : plan de travail	Ordre du jour de l'atelier 4	115
Outil 16 – Modèle de plan de travail conjoint	Document et modèle (atelier 4)	120
Outil 17 – Modèle de mandat de gouvernance conjointe	Document et modèle (atelier 4)	124

Retour à la phase C — Décider

Phase D — Agir		No page
Outil 18 – Validation de l'état de la relation	Outil	130
Outil 19 – Renouvellement de l'entente de partenariat	Outil	132

Retour à la phase D — Agir

Les annexes proposent aussi des ressources additionnelles.

## Outil 1 – Évaluer le niveau de préparation à un DEC conjoint

**But :** Cet outil permet d'évaluer globalement si une collectivité est prête à s'engager dans un processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités. Il peut contribuer à une évaluation rapide des facteurs fondamentaux de réussite. **Téléchargez l'outil 1 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour Se préparer, point 3) Évaluer le niveau de préparation de la collectivité à participer au processus (voir chapitre 3 – Guide de développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités).

Organisez la réunion d'un petit groupe d'employés et d'élus de votre collectivité ayant en commun la volonté d'envisager un partenariat avec une ou des collectivités voisines. Au cours de la réunion, tentez de répondre ensemble aux questions ci-après. Avant de commencer, revoir en groupe la FAQ du chapitre 2 : Ce que les collectivités doivent savoir au sujet du processus de DEC conjoint Premières Nations-municipalités ainsi que la section Se préparer du chapitre 3 : Guide de développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités.

1. **Intérêt et capacités des dirigeants.** Le DEC conjoint exige un véritable engagement de la part des élus et des hauts fonctionnaires. Réfléchissez aux questions suivantes :
  - a. Les dirigeants de votre collectivité (élus et hauts fonctionnaires) sont-ils intéressés à établir un partenariat avec la Première Nation ou la municipalité voisine? Pourquoi ou pourquoi pas?
  - b. Si la réponse est positive, un tel partenariat constitue-t-il une priorité élevée, moyenne ou faible?
  - c. La collectivité est-elle disposée et capable de consacrer le temps et les ressources requises pour établir et maintenir un partenariat de DEC conjoint? Pourquoi ou pourquoi pas?
2. **Capacités de développement économique.** Le DEC conjoint a besoin du soutien des employés afin d'orienter le processus. Réfléchissez aux questions suivantes :
  - a. La collectivité dispose-t-elle de spécialistes en développement économique pouvant contribuer à la mise en œuvre d'un tel processus? Sinon, la tâche peut-elle être confiée à un employé actuel ou embauché spécifiquement pour le mandat?
  - b. La collectivité a-t-elle adopté un plan ou une stratégie de développement économique? Sinon, la collectivité entend-elle le faire prioritairement dans le cadre d'un processus de DEC conjoint?
3. **Avantages d'un partenariat.** Le DEC conjoint nécessite que chaque collectivité s'y engage en ayant une bonne connaissance de son ou ses partenaires, ainsi que des idées de projets conjoints. Réfléchissez aux questions suivantes :
  - a. Pourquoi souhaitez-vous établir un partenariat avec la collectivité voisine? Qu'attendez-vous d'un tel partenariat?
  - b. Quelles occasions seront rendues possibles grâce à la collaboration avec la ou les collectivités voisines? Pensez-vous à des projets, des plans ou des initiatives spécifiques?
  - c. Dans ces domaines, quels avantages pourraient être tirés d'un partenariat avec la ou les collectivités voisines?
4. **Intérêt de la collectivité et du milieu des affaires.** Le DEC conjoint a besoin de l'appui de la population et des entreprises locales. Réfléchissez aux questions suivantes :

- a. Les citoyens de la collectivité sont-ils intéressés par un partenariat avec la Première Nation ou la municipalité voisine?
  - b. Les entreprises de la collectivité ont-elles de bonnes relations avec le milieu des affaires de la collectivité voisine?
5. **Historique des relations.** Il est très important de bien comprendre la nature de vos relations actuelles avec la ou les collectivités voisines, ainsi que de tenir compte de l'historique de vos relations, surtout si elles ont été tendues ou conflictuelles. Réfléchissez aux questions suivantes :
- a. Comment les collectivités collaborent-elles actuellement? Ont-elles conclu des ententes de services, par exemple pour la collecte des déchets ou les services d'incendie? Ces ententes devraient-elles être mises à jour ou modifiées?
  - b. Existe-t-il des liens officiels entre employés ou élus des collectivités? Les collectivités se consultent-elles avant d'adopter un plan, une politique ou une position?
  - c. Historiquement, comment les collectivités ont-elles communiqué et collaboré ensemble? Y a-t-il eu des conflits entre les collectivités, leurs entreprises ou leurs résidents?

## Outil 2 – Écrire une lettre d'invitation

**But :** Cet outil propose un moyen facile et approprié pour mettre en lien le maire et le chef de deux collectivités voisines. La lettre vise à initier des échanges en manifestant le souhait d'établir une relation plus solide et en demandant une rencontre pour apprendre à se connaître. **Téléchargez l'outil 2 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour la phase A : Établir le lien, point A1 : Prendre contact avec votre ou vos voisin(s) (voir le chapitre 3 : Guide de développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités).

[Nom de votre collectivité] [Date]

[Votre nom]

[Votre poste (maire/chef)]

[Adresse]

M./Mme [nom du destinataire],

Je vous salue en ma qualité de (votre poste) de (nom de la Première Nation ou de la municipalité), que je sers depuis (nombre de mois ou d'années).

J'aimerais échanger avec vous au sujet de la possibilité que nos collectivités collaborent davantage pour renforcer nos économies et le dynamisme de la région dans son ensemble. Je veux vous proposer une rencontre informelle (réunion, petit déjeuner, dîner, souper) au cours de laquelle nous pourrions apprendre à mieux connaître nos collectivités respectives et leurs visions d'avenir.

Actuellement, notre collectivité s'intéresse particulièrement à [décrire les objectifs actuels de DEC de votre collectivité : création d'emplois, meilleur accès à des aliments frais et abordables, etc.]

Nous utilisons *Plus forts ensemble* – La Trousse pour le développement économique communautaire conjoint Premières Nations-municipalités, un outil qui nous aide à explorer comment renforcer nos relations avec la [Première Nation ou municipalité] voisine et à collaborer à des activités de développement économique communautaire conjoint. Cette trousse fait appel à un processus en quatre phases et elle propose des outils, des modèles et des ressources. Vous pouvez la télécharger gratuitement à l'adresse suivante : <http://www.fcm.ca/trousseDEC>.

Veuillez m'indiquer quel moment vous conviendrait le mieux pour une telle rencontre. J'espère que nous pourrions convenir d'une disponibilité commune au cours du prochain mois. Vous trouverez mes coordonnées ci-après.

Dans l'espoir d'établir des liens avec vous et votre collectivité, je vous prie de recevoir mes salutations distinguées.

[Signature]

[Nom]

[Votre numéro de téléphone, adresse postale et courriel]



## Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint

**But :** Cet outil aide à planifier et à gérer avec succès des réunions et ateliers conjoints entre Premières Nations et municipalités. Il comporte cinq parties : Participants, Planification d'un atelier conjoint, Liste de contrôle avant la réunion, Animation d'une réunion efficace et Gestion des problèmes. **Téléchargez l'outil 3 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour la préparation de réunions et d'ateliers conjoints. Complément aux modèles d'ordres du jour d'ateliers des outils [4](#), [8](#), [11](#) et [15](#).

### A) Participants

Collaborez avec la collectivité voisine pour faire la liste des invités. Il est utile d'aborder les questions suivantes :

- Compte tenu des objectifs de l'atelier, qui devrait participer à la réunion pour en assurer le succès? Qui pourrait apporter le maximum aux autres participants?
- Qui devra approuver ou mettre en œuvre les décisions prises au cours de l'atelier?
- Qui sera le plus directement touché (positivement ou négativement) par l'objet des travaux?
- Les médias devraient-ils être invités et quel message est-il souhaitable de les voir diffuser? Par exemple, certaines collectivités ayant participé à l'IDEC ont émis un communiqué conjoint pour faire connaître les objectifs de l'atelier, puis elles ont rencontré conjointement les médias au terme de chaque séance.

Chaque atelier vise des objectifs qui lui sont propres. **L'atelier 1 : établir le lien** et **l'atelier 2 : définir une vision d'avenir** mettent l'accent sur l'établissement d'une relation. Les invitations devraient être limitées aux élus et aux membres du personnel de chaque collectivité, sauf si d'autres leaders de la collectivité peuvent contribuer au succès du processus.

**L'atelier 3 : établir les priorités** et **l'atelier 4 : plan de travail** mettent l'accent sur le choix d'initiatives de DEC conjoint. C'est le moment d'inviter un plus grand nombre de personnes. Il n'est pas nécessaire que tous participent à l'atelier dans son entier. Certains peuvent n'être présents qu'au dîner ou pendant l'après-midi. Certaines collectivités ayant participé à l'IDEC ont tenu des séances spéciales en après-midi ou en soirée pour les organismes externes et les médias.

Dans le cas des ateliers 3 et 4, il y aurait lieu de se poser la question suivante? Quelles personnes et quelles organisations peuvent contribuer à la conception, à la planification et à la mise en œuvre d'un projet conjoint couronné de succès? On peut trouver de tels alliés parmi les experts d'une discipline, les organismes engagés dans des projets similaires, les bailleurs de fonds potentiels ou les promoteurs. Assurez-vous de bien viser les personnes et les organisations qui peuvent vraiment contribuer à bâtir un climat de confiance et un partenariat plus solide.

On trouvera d'autres conseils sur les invitations dans [le chapitre 3 : Guide de développement économique communautaire \(DEC\) conjoint Premières Nations-municipalités](#), aux étapes décrivant chaque atelier, comme le point **A2 : Organiser un atelier conjoint (atelier 1)**. La question 5 de la section Participants du [Chapitre 2 — Ce que les collectivités doivent connaître du DEC conjoint Premières Nations-municipalités](#) propose des détails additionnels, ainsi qu'une liste de parties prenantes et de partenaires potentiels.

**B) Planification d'un atelier conjoint**

Réfléchissez aux questions suivantes en planifiant la réunion :

- **Planifier l'ordre du jour ensemble.** Les dirigeants de chaque collectivité devraient préciser tous les objectifs de l'atelier et s'entendre sur un ordre du jour. Des modèles d'objectifs et d'ordres du jour sont proposés pour chacun des quatre ateliers (outils 4, 8, 11 et 15).
- **Désigner un responsable de la logistique.** Un seul représentant de chaque collectivité devrait être responsable des demandes internes et de la coordination des partenaires. Assurez-vous de communiquer les coordonnées de cette personne à la collectivité voisine.
- **Choisir une date appropriée.** Il est important d'initier la relation en présence des représentants appropriés de chaque collectivité. En signe de respect, il convient de proposer plusieurs dates et heures, et non une seule. Tenez compte des événements et activités périodiques (saison de la chasse ou préparation du budget) pouvant nuire à la tenue d'une réunion. Choisissez une date qui convient à tous les partenaires, même si cela exige d'attendre quelques semaines ou quelques mois. Faites preuve de souplesse après le choix d'une date. Par exemple, certaines Premières Nations ne participeront à aucun événement social au cours des jours suivant le décès d'un membre de la collectivité.
- **Choisir le bon endroit.** Choisissez un endroit accueillant et facile d'accès pour les représentants de la collectivité partenaire. L'endroit devrait être calme et privé afin de permettre une réunion productive. Envisagez la tenue de la réunion dans la réserve si les représentants municipaux n'y sont jamais allés, ou alors faites l'inverse. Convenez à l'avance du partage des coûts (location de salle, repas, etc.) entre les collectivités.
- **Choisir le bon animateur.** Vous pouvez embaucher un facilitateur externe pour l'animation de la réunion conjointe, ou encore désigner un élu ou un employé de l'une des collectivités. Un facilitateur externe permet d'établir un climat de respect et de productivité, tout en pouvant adapter l'ordre du jour aux besoins des participants. Si l'animation est confiée à un représentant de l'une des collectivités, il convient de choisir une personne qui ne participera pas au processus de DEC conjoint.
- **Respecter les protocoles culturels.** Soyez au courant des protocoles culturels et informez-vous auprès de la collectivité voisine de ses pratiques culturelles spécifiques. Voici deux exemples de pratiques courantes chez les Premières Nations :
  - o Une prière ou une cérémonie de purification avant le début de l'événement;
  - o Un échange ou une remise de présents.

Une fois au courant des pratiques propres à la Première Nation voisine, assurez-vous de les intégrer à l'ordre du jour de l'atelier. Consultez l'annexe B – Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables pour en savoir davantage au sujet des protocoles culturels.

En signe de respect, les dirigeants municipaux devraient remercier la Première Nation de permettre la tenue de la réunion sur son territoire. Ces remerciements devraient faire partie de l'allocation d'ouverture.

- **Rédiger un procès-verbal de la réunion.** Convenez à l'avance de la personne qui prendra des notes et rédigera le procès-verbal de la réunion. Assurez-vous de convenir d'un processus et d'un échéancier d'approbation du procès-verbal conjoint.
- **Prévoir des activités sociales.** Les relations entre collectivités se fondent toujours sur de bonnes relations interpersonnelles. Permettez aux invités de faire connaissance dans un contexte informel; par exemple, un repas ou une visite en groupe de l'une des collectivités.

**C) Liste de contrôle avant la réunion**

- ☐ **Informez le facilitateur.** Transmettre au facilitateur un ordre du jour détaillé de l'atelier (outils 4, 8, 11 et 15).
- ☐ **Désigner un secrétaire.** Désigner une ou plusieurs personnes qui prendront des notes et inscriront les commentaires au tableau. La même personne peut aussi rédiger le procès-verbal de la réunion.
- ☐ **Préparer et rassembler le matériel.** Compléter toutes les tâches énumérées dans la colonne Préparatifs et matériel de l'ordre du jour détaillé du facilitateur (finaliser l'exposé, imprimer la documentation, etc.). Commander les boissons et repas. Convenir d'une heure de livraison ou de ramassage.
- ☐ **Informez les participants.** Produire à l'intention des participants un ordre du jour abrégé tiré de celui remis au facilitateur (outils 4, 8, 11 et 15). Transmettre aux participants cet ordre du jour abrégé et les détails logistiques (heure, lieu, etc.) au moins une semaine avant la réunion. Transmettre aussi une liste des participants (nom complet et titre), les règles d'étiquette ou de protocole, ainsi que tout autre document devant être examiné avant la réunion (par exemple, le procès-verbal de la réunion précédente).
- ☐ **Préparer l'allocution d'ouverture ou la prière.** Selon le cas, prévoir une prière ou un message d'ouverture, ainsi que des remerciements à la Première Nation qui accueille la réunion sur son territoire ancestral ou issu d'un traité. (Voir Respecter les protocoles culturels ci-haut pour plus de détails.)
- ☐ **Préparer la salle.** S'assurer de la présence et du bon fonctionnement du matériel requis : ordinateur, projecteur, écran, tableau de papier à l'avant, notes adhésives, marqueurs, stylos, papier, ruban gommé, etc.

**D) Animation d'une réunion efficace**

Voici quelques conseils pour animer une rencontre efficace entre une Première Nation et une municipalité.

- **Donner la parole à tous.** Commencer la réunion en invitant chacun à exprimer ses attentes et ses espoirs face à la rencontre. Terminer la réunion en invitant chacun à dire ce qu'il a appris au cours de la journée. Le facilitateur doit s'assurer que chacun a l'occasion de parler et d'être entendu.
- **Respecter l'ordre du jour en demeurant souple pour permettre des échanges.** Les participants s'attendent à ce que l'ordre du jour soit respecté, mais certains échanges ou activités peuvent exiger plus de temps que prévu. À l'échéance du temps imparti à un point à l'ordre du jour, demander au groupe s'il préfère continuer la discussion, y revenir à la fin de la réunion ou la reporter à une future réunion conjointe.
- **Prendre note des réponses et des décisions.** Le tableau de papier et les notes adhésives permettent de rendre visibles les idées et les décisions. Conserver les résultats des exercices faits pendant la réunion (comme l'historique de la collectivité) afin de les rapporter à une rencontre ultérieure. Photographier le tableau de papier pour conserver une trace des échanges.
- **Mettre l'accent sur le dialogue.** Une discussion peut facilement se transformer en un débat au cours duquel chacun défend son point de vue et critique celui de l'autre sans vraiment écouter. À l'opposé, le dialogue permet des échanges constructifs donnant à tous les participants l'occasion de mieux se comprendre et de trouver un terrain d'entente. Toutes les collectivités ayant participé à l'IDEC ont respecté un ensemble de Principes de dialogue de manière à favoriser l'efficacité des communications, du respect, de la compréhension et de l'écoute (voir l'outil 5 – Principes de dialogue).
- **Avoir du plaisir.** L'humour et les activités amusantes peuvent susciter de meilleures relations entre les participants. Détendez l'atmosphère en prenant des pauses fréquentes.

### E) Gestion des problèmes

Entre certaines collectivités, des conflits inavoués (ou même reconnus) peuvent nuire au processus de DEC conjoint.

La discussion sur ces enjeux délicats constitue la première étape du rétablissement d'une bonne relation permettant de bâtir l'avenir ensemble. Des échanges ouverts et honnêtes peuvent contribuer à guérir des blessures du passé en permettant à chacun d'exprimer son expérience et ses émotions. De tels échanges peuvent aussi atténuer les tensions causées par l'incompréhension ou des perceptions erronées. Il faut viser à empêcher la situation d'empirer. À lui seul, le dialogue ne peut résoudre les problèmes, mais il peut conduire à une compréhension mutuelle permettant aux collectivités de se concentrer sur les sujets consensuels.

Les étapes suivantes peuvent faciliter la discussion d'enjeux conflictuels.

1. **Fixer l'enjeu.** Avec la collectivité voisine, s'entendre pour nommer le problème qu'il faut résoudre.
2. **Comprendre les deux points de vue.** Rencontrer les membres de sa collectivité pour bien savoir comment chacun perçoit le problème. En groupe, tenter de comprendre comment la collectivité voisine perçoit le problème.
3. **Faire appel à un facilitateur neutre et digne de confiance.** Il est très difficile pour des collectivités de s'engager dans un tel processus sans aide extérieure. L'idéal est de faire appel à un facilitateur neutre connaissant bien les Premières Nations et les municipalités.
4. **Permettre aux personnes d'exprimer leurs opinions.** Une réunion à huis clos peut être préférable à une réunion publique si l'on souhaite que les participants soient à l'aise pour exprimer le fond de leur pensée. Il pourra être nécessaire d'organiser plus d'une réunion.
5. **Utiliser les Principes de dialogue** ([outil 5 – Principes de dialogue](#)). Écouter attentivement et poser de nombreuses questions pour que chacun se sente écouté et compris. Mettre l'accent sur la compréhension mutuelle même si les collectivités ne peuvent s'entendre sur la moindre perspective ou solution.

## RECOURIR AUX PRINCIPES DE DIALOGUE POUR AVOIR DES ÉCHANGES DÉLICATS

Les collectivités partenaires de l'IDEC au Québec – Première Nation de Kebaowek et la Ville de Témiscaming – ont dû relever un défi considérable (une proposition de mine à ciel ouvert) au début du processus de DEC.

Certains élus et membres de la collectivité de Témiscaming soutenaient le projet de mine comme moyen de diversifier l'économie, tandis que certains élus et membres de Première Nation de Kebaowek s'y opposaient par crainte des impacts environnementaux et sociaux. Avant le lancement du processus de DEC conjoint, la société minière a rencontré chaque collectivité séparément, mais la municipalité et la Première Nation n'avaient pas discuté de l'enjeu auparavant. Par conséquent, la machine à rumeurs s'est mise en marche et des tensions se sont développées entre les deux collectivités.

Comme la question de la mine revenait souvent sur le tapis, l'équipe de l'IDEC a décidé de se servir des Principes de dialogue pour aider les deux collectivités à en discuter de façon constructive. Les participants ont eu recours à ces principes pour partager l'information qu'ils avaient obtenue et leurs sentiments à l'égard du projet, ainsi que pour écouter les autres points de vue avec curiosité plutôt que de juger. À la fin de la séance, tous ont compris que cette mésentente ne devait pas compromettre leur relation, et qu'ils étaient d'accord concernant de nombreux autres enjeux sur lesquels ils pouvaient collaborer au bénéfice de leurs collectivités respectives.

## Outil 4 – Modèle d’ordre du jour pour l’atelier 1 : établir le lien

**But :** Cet outil propose un modèle d’ordre du jour pour l’atelier d’une demi-journée de la phase A — Établir le lien. Il comprend les objectifs de l’atelier, les notes détaillées du facilitateur et des conseils pour la rédaction du procès-verbal. **Téléchargez l’outil 4 dans Microsoft Word** (le téléchargement n’est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour la phase A : Établir le lien, point A2 : [Organiser un atelier conjoint \(atelier 1\)](#). Voir le [chapitre 3 Guide de développement économique communautaire \(DEC\) conjoint Premières Nations—municipalités](#).

### Objectifs de l’atelier

Au terme de cet atelier, chaque collectivité devrait idéalement avoir :

- établi des relations interpersonnelles plus solides, fondées sur la confiance et le respect mutuels;
- développé une meilleure compréhension de la collectivité voisine, de sa culture, de son histoire et de son processus décisionnel gouvernemental;
- acquis des connaissances au sujet du processus de développement économique conjoint et de ses avantages potentiels;
- exploré les priorités de développement économique de chaque collectivité et déterminé des zones d’intérêts mutuels;
- décidé de poursuivre ou non le processus de DEC conjoint.

### Notes et ordre du jour détaillés du facilitateur


Le tableau ci-après décrit chaque activité, sa durée prévue, les préparatifs et le matériel requis, ainsi que les informations devant figurer au procès-verbal de la réunion. Avant le début de la rencontre, le facilitateur doit prendre connaissance de [l’outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint](#) et compléter la **Liste de contrôle avant la réunion**.

## Notes du facilitateur pour une réunion en soirée

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Ouverture et bienvenue</b>	Message d'ouverture et mot de bienvenue des dirigeants de chaque collectivité. Si nécessaire, prévoir une cérémonie ou une prière pour l'ouverture de la réunion par la Première Nation (voir l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint).	18 h à 18 h 20	Savoir à l'avance qui prendra la parole.	Courte description de la soirée, liste des participants et noms des personnes ayant prononcé une allocution.
<b>Présentations</b>	Faire le tour de la salle en invitant chaque personne à dire son nom et ses fonctions, puis à expliquer brièvement pourquoi il souhaite vivement établir une relation plus solide avec la collectivité voisine.  Demander ensuite à chaque participant de s'asseoir avec la personne de l'autre collectivité qu'il connaît le moins bien pendant le souper. Les deux pourront alors partager l'aspect qu'ils préfèrent de leur collectivité et les espoirs qu'ils nourrissent à l'endroit d'une relation plus solide.	18 h 20 à 19 h 10	Aucun	
<b>Objectifs de la réunion et résumé</b>	Décrire brièvement le processus de DEC conjoint en quatre phases (Établir le lien, Définir la vision d'avenir, Décider et Agir) tiré de la trousse <i>Plus forts ensemble</i> , ainsi que les principaux concepts, avantages et possibilités du DEC, de même que quelques expériences vécues par des collectivités ayant participé à l'IDEC.  Exposer les objectifs de l'atelier 1 et s'enquérir de toute question ou commentaire.	19 h 10 à 19 h 40	Préparer l'exposé. Imprimer des copies de la trousse <i>Plus forts ensemble</i> .	

Suite à la page suivante→



<b>Partage des historiques et des visions d'avenir</b>	<p>Produire une frise historique et de la vision d'avenir de chaque collectivité au moyen des activités de frises chronologiques suivantes.</p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les participants d'une même collectivité se regroupent. Après dix à quinze minutes d'échanges, ils s'entendent sur les plus importants événements économiques, sociaux, environnementaux et politiques survenus dans leur collectivité au cours des 20 dernières années. Ils inscrivent ces événements sur des notes adhésives (un événement par note) et les collent les uns à la suite des autres dans l'ordre chronologique.</li> <li>2. Un représentant de chaque collectivité expose l'historique à l'ensemble du groupe. Encourager les questions et favoriser les échanges.</li> <li>3. Les participants retournent à leur groupe de départ pour définir la vision d'avenir de leur collectivité. Après dix à quinze minutes d'échanges, ils s'entendent sur ce qu'ils souhaitent voir survenir dans leur collectivité au cours des 20 prochaines années. Ils inscrivent ces attentes sur des notes adhésives et les collent au tableau.</li> <li>4. Un représentant de chaque collectivité expose la vision d'avenir à l'ensemble du groupe.</li> <li>5. À la fin de ces exposés, demander à l'ensemble du groupe d'échanger sur les questions suivantes et d'y apporter des réponses.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Quels thèmes d'avenir sont communs aux deux collectivités?</li> <li>b. Qu'avez-vous appris de nouveau au cours de cet exercice?</li> </ol> </li> </ol>	<p>19 h 40 à 20 h 40</p> <p>Produire un historique du passé et une vision d'avenir de chaque collectivité en collant bout à bout deux ou trois feuilles du tableau de papier. Écrire le nom de chaque collectivité au haut de chaque frise chronologique.</p> <p>Photographier les frises chronologiques pour usage futur.</p>	<p>Aucun. Le travail se poursuivra au cours de l'atelier du lendemain.</p>
<b>Clôture</b>	<p>Commentaires de clôture des dirigeants des collectivités.</p>	<p>20 h 40 à 21 h</p>	

## Atelier d'une journée entière

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Ouverture et bienvenue</b>	Message d'ouverture et mot de bienvenue des dirigeants de chaque collectivité. Si nécessaire, prévoir une cérémonie ou une prière pour l'ouverture de la réunion par la Première Nation (voir l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint).	8 h 30 à 9 h	Savoir à l'avance qui prendra la parole.	Prendre note des personnes ayant souhaité la bienvenue aux participants.
<b>Présentations</b>	Encourager les participants à mieux se connaître au moyen de cet exercice de <b>présentations jumelées</b> . <ol style="list-style-type: none"> <li>Demander à chaque participant de trouver un partenaire qu'il ne connaît pas bien parmi les membres de l'autre collectivité. Chacun devra présenter son partenaire au groupe.</li> <li>Laisser dix minutes aux participants pour qu'ils puissent se parler et préparer les présentations en répondant aux questions suivantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la chose la plus étonnante que la plupart des gens ignorent de vous?</li> <li>Qu'est-ce qui est vraiment différent dans votre collectivité?</li> <li>Quel est le principal point commun des deux collectivités?</li> <li>Qu'aimeriez-vous accomplir aujourd'hui?</li> </ul> </li> <li>Accorder une minute à chaque participant pour qu'il présente son partenaire au reste du groupe.</li> </ol>	9 h à 9 h 30	Aucun	Aucun
<b>Objectifs de la rencontre</b>	Revoir brièvement les objectifs de l'atelier et distribuer des copies de l' <u>outil 5 – Principes de dialogue</u> . Demander aux participants d'accepter de respecter ces principes au cours des réunions conjointes. Si des participants souhaitent modifier certains principes, en discuter en groupe et tenter d'en arriver à un consensus.	9 h 30 à 9 h 45	Imprimer des copies de l'ordre du jour et des Principes de dialogue.	Intégrer l'ordre du jour et les Principes de dialogue au procès-verbal.

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Apprendre à connaître le DEC conjoint</b>	Si plusieurs participants n'étaient pas à la réunion en soirée, revoir brièvement le processus de DEC conjoint en quatre phases (Établir le lien, Définir la vision d'avenir, Décider et Agir) tiré de la trousse <i>Plus forts ensemble</i> , ainsi que les principaux concepts, avantages et possibilités du DEC, de même que quelques expériences vécues par des collectivités ayant participé à l'IDEC.  Échanger en groupe sur les avantages potentiels que chaque collectivité pourrait tirer d'une meilleure relation et sur l'engagement requis de la part de chaque collectivité pour passer à la phase suivante et définir une vision d'avenir partagée de la relation. Noter les commentaires des participants au tableau de papier.	10 h à 10 h 30	Préparer l'exposé et apporter quelques copies de la trousse.	Intégrer le résumé du DEC conjoint. Résumer les avantages potentiels figurant au tableau de papier.
<b>Pause</b>		10 h 30 à 10 h 45		
<b>Partage des historiques et des visions d'avenir</b>	Revoir les frises historiques et des visions d'avenir produites à la réunion en soirée.  1. Demander aux participants de chaque collectivité s'ils souhaitent ajouter des éléments au tableau. Noter chaque réponse sur une note adhésive et la coller au tableau.  2. Demander au groupe d'échanger sur les deux questions suivantes et noter les commentaires au tableau de papier. <ul style="list-style-type: none"> <li>En comparant les tableaux des deux collectivités, quelles en sont les principales différences et similitudes?</li> <li>Existe-t-il une possibilité de DEC conjoint à explorer?</li> </ul>	10 h 45 à 11 h 45	Afficher les frises chronologiques de la réunion en soirée et distribuer des notes adhésives et des marqueurs.	Intégrer des photos de chaque frise chronologique, si possible, les reproduire en format Word. Résumer les principales différences et similitudes, ainsi que les possibilités figurant au tableau de papier.
<b>Dîner</b>	Encourager les participants à dîner ensemble en leur suggérant d'apporter des mets à partager, en faisant livrer un repas ou en réservant une salle dans un restaurant voisin.	11 h 45 à 12 h 45		

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Auto-évaluation</b>	<p>Cet exercice permet à chaque collectivité de réfléchir sur son niveau actuel de connaissances et sur les moyens à prendre pour le relever.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Former des groupes correspondant aux collectivités et leur accorder dix minutes pour évaluer – en réponse à chacune des questions suivantes – leur connaissance de la collectivité voisine sur une échelle de 1 à 10 (10 étant le plus élevé). Indiquer qu'on devra expliquer le résultat. <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment évaluez-vous votre compréhension de la culture et des pratiques culturelles de l'autre collectivité?</li> <li>Comment évaluez-vous votre compréhension du mode et des structures de gouvernance de l'autre collectivité?</li> <li>Comment évaluez-vous l'actuel niveau de partenariat entre les deux collectivités?</li> </ul> </li> <li>Demander à un représentant de chaque collectivité de présenter les résultats et de les expliquer.</li> <li>Avec le groupe en entier, discuter de moyens pour améliorer ces résultats au cours de l'année à venir. Noter les commentaires au tableau de papier.</li> </ol>	12 h 45 à 13 h 15	Afficher les questions sur le tableau de papier ou au moyen d'une diapo PowerPoint.	Noter les résultats de chaque collectivité et résumer les suggestions d'amélioration.
<b>Comment votre collectivité fonctionne</b>	<p>Cette activité vise à explorer comment chaque collectivité fonctionne et prend des décisions.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Distribuer des copies de l'outil 6 – <u>Législation et mode de gouvernance des Premières Nations et des municipalités</u>, puis accorder environ cinq minutes pour que chacun en prenne connaissance.</li> <li>Demander à un représentant de chaque collectivité d'expliquer en cinq à dix minutes en quoi le fonctionnement de sa collectivité diffère de la description générale figurant dans l'outil distribué. Noter les différences au tableau de papier.</li> <li>Demander à un représentant de chaque collectivité d'expliquer en cinq à dix minutes le processus utilisé par sa collectivité pour concevoir et approuver un plan ou un projet de DEC, en insistant particulièrement sur le pouvoir décisionnel (approbation du conseil ou consultation de la collectivité). Noter les explications au tableau de papier.</li> </ol>	13 h 15 à 14 h	Imprimer des copies de l'outil 6 – <u>Législation et mode de gouvernance des Premières Nations et des municipalités</u> .	Résumer les différences de chaque collectivité par rapport à la description générale ainsi que leurs processus de conception et d'approbation d'un plan ou d'un projet de développement économique.

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Avenues de développement économique</b>	Partager les priorités actuelles de chaque collectivité en matière de développement économique et explorer des avenues de collaboration potentielle.  1. Demander à un représentant de chaque collectivité de décrire en cinq à dix minutes les priorités et avenues actuelles de développement économique en faisant référence aux plans en vigueur qui soutiennent cette orientation. Noter les priorités au tableau de papier. Encourager les questions et les échanges.  2. Avec le groupe en entier, revoir les priorités de chaque collectivité et discuter des possibilités de DEC conjoint. Noter les possibilités au tableau de papier.	14 h à 14 h 30	Décider à l'avance qui prendra la parole et leur demander de préparer leur exposé.	Résumer les priorités et actuelles de développement économique et les possibilités de DEC conjoint.
<b>Pause</b>		14 h 30 à 14 h 45		
<b>Prochaines étapes</b>	Discussion en groupe des prochaines étapes.  1. <b>Rédaction du procès-verbal de la réunion.</b> Décider qui rédigera le procès-verbal, qui le révisera et quand il devra être finalisé. Voir la colonne Procès-verbal de la réunion à droite.  2. <b>Ébauche d'une résolution du conseil.</b> Cette résolution confirmera que chaque collectivité souhaite participer à un processus de DEC conjoint. Revoir les exigences de la phase B — Définir la vision d'avenir et distribuer l'outil 7 — Modèle de résolution du conseil. Discuter des corrections, de l'échéance et du processus d'adoption de la résolution. Proposer que les collectivités soumettent à chaque conseil une résolution conjointe en présence de représentants de chacune des collectivités.  3. <b>Convenir des principaux messages.</b> Convenir de un à trois grands messages à livrer aux collègues et aux membres de la collectivité au sujet de l'atelier et du processus de DEC conjoint. Initier les échanges en proposant aux participants de répondre à la question suivante. Vous marchez dans la rue et un membre de la collectivité vous demande pourquoi vous avez participé à une réunion d'une journée avec la municipalité ou la Première Nation voisine : que répondez-vous?  4. <b>Intéresser d'autres collectivités.</b> Demander au groupe si d'autres Premières Nations ou municipalités pourraient être intéressées à se joindre au processus et accroître les avantages d'un DEC conjoint. La FAQ 3 (Comment les collectivités devraient-elles choisir leurs partenaires?) du chapitre 2 : Ce que les collectivités doivent connaître du DEC conjoint Premières Nations—Municipalités décrit les raisons pour lesquelles des collectivités ayant participé à l'IDEC ont élargi leur partenariat à trois collectivités.	14 h 40 à 15 h 30	Imprimer des copies de l'outil 7 — <u>Modèle de résolution du conseil.</u>	Noter les responsables et les échéances des prochaines étapes. Résumer le cas échéant les modifications apportées à la résolution du conseil, de même que les principaux messages.

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
	<p>5. <b>Former un groupe de champions du DEC conjoint.</b> Désigner des représentants de chaque collectivité pour former un groupe de champions du DEC conjoint. Choisir pour cette fonction des chefs de file dans leur collectivité. (Voir page 21)</p> <p>6. <b>Définir les autres prochaines étapes.</b> Demander au groupe s'il peut envisager d'autres prochaines étapes. Désigner un responsable et fixer une échéance pour chacune d'elles.</p>			
<b>Clôture</b>	Demander aux membres du groupe de réfléchir à ce qu'ils diraient à leurs concitoyens au sujet de la réunion : ce qu'ils y ont appris, pourquoi ils veulent collaborer, etc. Noter leurs commentaires sur des notes adhésives. Faire le tour de la salle et permettre à chacun de justifier ses commentaires en une ou deux minutes. Afficher les commentaires au tableau de papier.	15 h 30 à 16 h	Aucun	Résumer les notes affichées au tableau.



## Outil 5 – Principes de dialogue

**But :** Le présent outil propose des Principes de dialogue inspirés des lignes directrices pour le dialogue du Concord Institute. Ces principes visent à favoriser l'efficacité des communications, le respect, la compréhension et l'écoute. Utilisez-les comme guide pour l'adoption de vos propres Principes de dialogue. **Téléchargez l'outil 5 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Distribuez cet outil aux participants à des réunions ou ateliers conjoints. On devrait aussi l'afficher au mur.

L'efficacité des Principes de dialogue est grandement accrue lorsque le facilitateur et les participants s'y réfèrent pendant toute la durée de la réunion. Il serait avantageux que ces principes fassent partie intégrante de la relation entre les collectivités et non qu'ils demeurent simplement des règles pour la tenue de réunions.

Conseils au facilitateur :

- Lancer la discussion avec des exemples concrets pour chaque principe de dialogue. Demander, par exemple : « Que veut dire pour vous être présent et écouter? »
- Préparer des scénarios permettant l'application pratique des principes. Par exemple, si la tension monte dans la salle, le facilitateur pourrait faire une pause et signaler au groupe qu'il s'agit d'une occasion pour appliquer les principes.
- Observer les participants et les féliciter ouvertement lorsqu'ils utilisent les Principes de dialogue correctement.
- Au début et à la fin de chaque séance (et au moment des pauses), rappeler aux participants de réfléchir à leur manière personnelle d'appliquer les principes pendant la réunion.

### Principes de dialogue

<b>Être présent et écouter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soyez complètement présent et écoutez pour apprendre sans juger.</li> <li>• Écoutez attentivement les autres afin de les comprendre, sans préparer votre réponse.</li> <li>• Détendez-vous et laissez le processus se dérouler.</li> </ul>
<b>Parler de votre expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprimez ce que vous pensez et ressentez vraiment au moment du dialogue. Dites ce qui est vrai à vos yeux sans tenter de démontrer que l'autre a tort.</li> </ul>
<b>Accepter la diversité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptez les différences et explorez-les pleinement, même si cela peut générer des tensions.</li> <li>• Considérez que ces différences font partie de l'établissement d'une relation collective et qu'il ne faut pas chercher à les éviter. Comme dans la nature, la diversité est essentielle à la survie!</li> </ul>
<b>Faire preuve de curiosité plutôt que de juger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsque vous avez le réflexe de juger ce qui est dit, faites preuve de curiosité pour mieux comprendre et approfondir la question. En d'autres mots, passez d'une réaction de jugement (« C'est l'idée la plus ridicule que j'aie entendue! ») à une réaction de curiosité (« C'est intéressant. Je me demande d'où vient cette idée. »).</li> </ul>
<b>Retenir l'intensité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aux moments les plus intenses, tentez de retenir vos réactions et de les reporter à plus tard. Essayez de trouver une manière productive d'explorer la source de tension sans blâmer quiconque. Voyez cela comme l'occasion de faire passer la relation à un niveau supérieur.</li> </ul>
<b>Accepter l'inexpliqué</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restez ouvert à l'inexpliqué sans chercher à tout comprendre immédiatement. Vous ne pouvez avoir réponse à toutes les questions dans une même journée.</li> </ul>

## Outil 6 – Législation et mode de gouvernance des Premières Nations et des municipalités

**But :** Le présent outil compare les principales caractéristiques de la législation et du mode de gouvernance des Premières Nations et des municipalités. Il énumère en outre les services généralement offerts par les deux types de collectivité. **Téléchargez l'outil 6 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour l'exercice Comment fonctionne notre collectivité? de l'atelier 1 (voir l'ordre du jour dans l'outil 4).

Après avoir pris connaissance du tableau ci-après, les participants doivent indiquer en quoi le fonctionnement de leur collectivité diffère de la description générale.

	Premières Nations	Municipalités	Commentaires
<b>Législation, traités ou ententes</b>	La plupart des collectivités des Premières Nations sont régies par la Loi sur les Indiens administrée par Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) et par le Traité s'appliquant à leur région.  Le gouvernement fédéral a reconnu par un accord global ou une entente d'autonomie gouvernementale les droits de certaines Premières Nations à l'autodétermination et à l'autonomie gouvernementale.	Les pouvoirs des municipalités leur sont délégués par une province ou un territoire.  Elles sont aussi régies par les traités qu'administre le gouvernement fédéral.	La diversité des droits et des compétences peut ouvrir de nouvelles pistes de solution aux problèmes communs.
<b>Chef du gouvernement local</b>	Les Premières Nations régies par la Loi sur les Indiens sont dirigées par un chef et des conseillers élus. Certaines Premières Nations ont des structures de gouvernance traditionnelles.	Les municipalités sont dirigées par un maire (ou un préfet) et des conseillers élus.	Les chefs et les maires jouent un rôle similaire au sein de leur collectivité respective. Un chef a cependant des responsabilités plus étendues que celles d'un maire.
<b>Conseillers</b>	Loi sur les Indiens : un conseiller par 100 membres de la bande, avec un minimum de deux et un maximum de 12 conseillers.  Ententes d'autonomie gouvernementale : spécifique à chaque collectivité.	Le nombre de conseillers est fixé par les lois provinciales ou territoriales, très souvent en proportion de la population.	La similarité des structures et des processus aide les conseils à mieux comprendre comment l'autre fonctionne.
<b>Élections</b>	Loi sur les Indiens : aux deux ans.  Ententes d'autonomie gouvernementale : spécifique à chaque collectivité; en général, aux trois ou aux quatre ans.	Aux trois ou aux quatre ans, tel que statué dans les lois provinciales ou territoriales	Les élections pouvant entraîner un changement de régime, le partenariat doit reposer sur des engagements formels et sur de solides liens entre les employés des collectivités.

	Premières Nations	Municipalités	Commentaires
<b>Chef de l'administration</b>	Gestionnaire de bande ou directeur général.	Gestionnaire municipal ou directeur général.	La similarité des responsabilités facilite la collaboration.
<b>Associations régionales</b>	Les conseils tribaux regroupent des bandes d'une région qui ont des intérêts communs et forment un tel conseil de façon volontaire. Le conseil tribal peut offrir des services et des programmes à ses Premières Nations membres et conclure des accords avec d'autres ministères fédéraux comme Santé Canada et Ressources naturelles Canada. Certains conseils tribaux sont responsables du développement économique régional, de la planification globale des collectivités, des services techniques et de la gouvernance des bandes.	Le conseil de municipalité de comté regroupe des élus de plusieurs municipalités nommés afin de représenter leur municipalité à l'instance régionale. Le conseil de municipalité de comté peut assumer diverses responsabilités régionales, dont la planification de l'aménagement à moyen et à long terme et le développement économique.	L'expérience du développement économique régional facilite la collaboration entre collectivités voisines. Les partenaires peuvent tirer parti des structures de collaboration régionale existantes, en invitant par exemple une Première Nation à se joindre au conseil de municipalité de comté.
<b>Financement</b>	Les Premières Nations reçoivent du financement du gouvernement fédéral, auquel peuvent s'ajouter les revenus des propriétés et entreprises de la bande, ainsi que des revenus d'autres sources : taxes foncières, droits d'utilisation, redevances pour l'exploitation de ressources, etc. Dans certaines collectivités, les revenus propres sont supérieurs aux transferts d'AANC.	<p>Les revenus municipaux proviennent à environ 40 % des taxes foncières imposées aux biens immobiliers se trouvant sur le territoire municipal.</p> <p>Une autre tranche de 40 % des revenus municipaux provient des paiements de transfert fédéraux, provinciaux et/ou territoriaux. Dans certains cas, il s'agit de financement dit « conditionnel » à l'utilisation des ressources pour des activités ciblées par des programmes gouvernementaux.</p> <p>Les municipalités tirent en outre quelque 16 % de leurs revenus des frais de services et de la vente de biens.</p>	Les Premières Nations et les municipalités ont accès à diverses sources de financement, ce qui leur permet de combiner leurs ressources efficacement.
<b>Gestion du développement économique</b>	De nombreuses Premières Nations ont un comité de développement économique et certaines disposent de personnel spécialisé dans le domaine. Les bandes ont souvent une corporation de développement économique qui est distincte du conseil de bande et qui gère ses entreprises.	<p>De nombreuses municipalités ont un comité de développement économique et certaines disposent de personnel spécialisé dans le domaine.</p> <p>Certaines municipalités ont créé des corporations de développement économique, mais celles-ci ne possèdent et n'exploitent généralement pas des sociétés municipales.</p>	La similarité des modes de gestion facilite la coordination du travail conjoint. En présence de corporations de développement économique, les partenaires peuvent tirer parti des activités réservées aux corporations.

**Services fournis**

Les services suivants sont généralement offerts par les gouvernements des Premières Nations et des municipalités.

- Ambulance, services d'incendie et services médicaux d'urgence
- Gestion des animaux
- Arts et culture
- Zonage et permis de construire
- Permis commerciaux
- Règlements municipaux
- Garderies
- Cimetières et lieux d'inhumation
- Développement économique
- Protection civile
- Collecte et recyclage des déchets
- Infrastructures (y compris les routes et les ponts)
- Soins de longue durée et logement pour les aînés
- Services policiers
- Aménagement du territoire
- Enlèvement de la neige et entretien des routes et trottoirs
- Logement social
- Services sociaux
- Sports et loisirs
- Services d'aqueduc et d'égout

Les gouvernements des Premières Nations sont aussi responsables de nombreux services qui sont dispensés aux municipalités par les gouvernements fédéral, provincial ou territorial : éducation, soins de santé, réglementation de la vente d'alcool, etc.

Le mode d'administration et de prestation des services d'une Première Nation dépendra de sa taille et des autres caractéristiques de la collectivité. Les membres de certaines Premières Nations ont accès à de tels services par l'entremise de programmes administrés par les provinces (par exemple, des écoles provinciales pour les enfants des Premières Nations), généralement en vertu d'un accord intervenu entre AANC et la province offrant les services.

## Outil 7 – Modèle de résolution du conseil

**But :** Le présent outil propose un modèle de résolution du conseil que les collectivités peuvent utiliser afin de s'engager dans un processus de DEC conjoint à la fin de la phase A. **Téléchargez l'outil 7 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour l'exercice Prochaines étapes de l'atelier 1 (voir l'ordre du jour dans l'outil 4).

Au terme de la phase A — Établir le lien, chaque collectivité devrait idéalement adopter une résolution du conseil pour s'engager dans le processus de DEC conjoint. Franchir ces trois premières étapes (A à C) requiert entre 12 et 18 mois et chaque collectivité doit prendre les engagements suivants.

1. Établir une relation plus solide avec la ou les collectivités voisines au moyen du processus *Plus forts ensemble*.
2. Organiser et participer à quatre ateliers conjoints d'une journée et demie (un à la phase A — Établir le lien, un à la phase B — Définir la vision d'avenir et deux à la phase C — Décider). Les élus, les hauts fonctionnaires et les spécialistes du développement économique de chaque collectivité devraient être bien représentés à chacun des ateliers.
3. Désigner deux champions du DEC conjoint provenant de chaque collectivité (un élu et un haut fonctionnaire), qui veilleront au bon déroulement du processus et à l'animation des réunions conjointes. Désigner également un coordonnateur du DEC conjoint, qui s'occupera de la logistique et des communications.
4. Veiller à la rencontre mensuelle ou bimensuelle des champions de DEC conjoint (en personne ou par téléphone) tout au long des trois premières étapes en vue de l'organisation des ateliers conjoints.
5. Fournir les ressources financières ou en nature requises pour la tenue des réunions : déplacements, location de salle, services de traiteur, honoraires du facilitateur, etc.

La dernière étape (Étape D : Agir) prévoit la mise en œuvre du plan d'action conjoint et elle peut s'étendre sur 12 à 24 mois additionnels selon les objectifs des collectivités. Les ressources requises peuvent varier selon les collectivités; elles seront établies à la fin de la phase C : Décider.

Voici des modèles de résolution pour un conseil municipal et pour un conseil d'une Première Nation.

### 1. Modèle de résolution d'un conseil municipal

ATTENDU QUE les relations entre les Premières Nations et les municipalités qui sont fondées sur le respect mutuel et la compréhension apportent des avantages à chacun,

IL EST RÉSOLU QUE [nom de votre collectivité] s'engage dans une relation intercollectivités avec [nom de la ou des collectivités partenaires] dans un esprit de collaboration et d'amitié durables.

IL EST EN OUTRE RÉSOLU QUE, dans le but d'obtenir ces avantages mutuels, [noms et titres des champions des collectivités] ont été désignés à titre de champions du DEC conjoint et les ressources suivantes ont été attribuées au développement de cette relation : [liste des ressources mentionnées précédemment].

## 2. Modèle de résolution d'un conseil de bande

Le texte qui suit peut être adapté au formulaire de Résolution du conseil de bande d'AANC en modifiant les termes au besoin.

DECIDÉ, PAR LES PRÉSENTES :

- de s'engager dans une relation intercollectivités avec [nom de la ou des collectivités partenaires] dans un esprit de collaboration et d'amitié durables;
- dans le but d'obtenir des avantages mutuels, désigner [noms et titres des champions des collectivités] à titre de champions du DEC conjoint et attribuer les ressources suivantes au développement et au maintien de cette relation : [liste des ressources mentionnées précédemment]; d'y engager en outre les ressources financières suivantes provenant des fonds de la bande : [indiquer le montant autorisé].



## Outil 8 – Modèle d'ordre du jour pour l'atelier 2 : définir la vision d'avenir

**But :** Cet outil propose un modèle d'ordre du jour pour l'atelier d'une journée et demie de la phase B : Définir la vision d'avenir. Il comprend les objectifs de l'atelier, les notes détaillées du facilitateur et des conseils pour la rédaction du procès-verbal. **Téléchargez l'outil 8 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour la phase B : Définir la vision d'avenir, point B1 : Définir une vision commune de la relation (atelier 2). Voir le chapitre 3 – Guide de développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités.

### Objectifs de l'atelier

Au terme de cet atelier, chaque collectivité devrait idéalement avoir :

- fait connaître ses priorités de développement économique et établi des zones potentielles de collaboration;
- élaboré une entente conjointe d'amitié reflétant une vision commune de l'avenir;
- convenu d'un échéancier pour la rédaction finale et l'approbation de l'entente;
- développé des relations interpersonnelles plus solides et une meilleure compréhension de la collectivité voisine, de sa culture, de son histoire et de son processus décisionnel gouvernemental.

### Notes et ordre du jour détaillés du facilitateur

Les tableaux ci-après décrivent chaque activité, sa durée prévue, les préparatifs et le matériel requis, ainsi que les informations devant figurer au procès-verbal de la réunion. Avant le début de la rencontre, le facilitateur doit prendre connaissance de l'[outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint](#) et compléter la **Liste de contrôle avant la réunion**.

### Notes du facilitateur pour la réunion en soirée

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Ouverture et bienvenue</b>	Message d'ouverture et mot de bienvenue des dirigeants de chaque collectivité. Si nécessaire, prévoir une cérémonie ou une prière pour l'ouverture de la réunion par la Première Nation (voir l' <a href="#">outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint</a> ).	18 h à 18 h 20	Savoir à l'avance qui prendra la parole.	Courte description de la soirée, liste des participants et des personnes ayant prononcé une allocution.

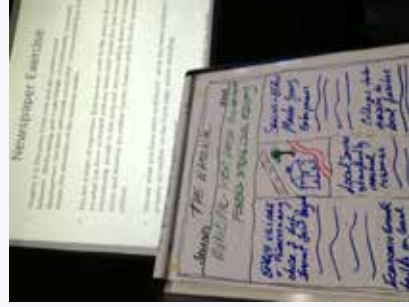
<b>Présentations et souper</b>	<p>Faire le tour de la salle en invitant chaque personne à dire son nom et ses fonctions, puis à expliquer brièvement pourquoi il souhaite vivement établir une relation plus solide avec la ou les collectivités voisines. Demander ensuite à chacun de s'asseoir pour souper avec la personne de l'autre collectivité qu'il connaît le moins bien.</p> <p>Chaque paire ainsi formée devrait apprendre à se connaître et imaginer quelques moyens de célébrer la nouvelle relation entre leurs collectivités. Elle écrira ensuite ses suggestions sur une note adhésive, la fera circuler à la table et la remettra au facilitateur.</p>	18 h 20 à 19 h 10	Aucun	Résumer les suggestions figurant sur les notes adhésives.
<b>Objectifs de la réunion et résumé</b>	Donner un aperçu des étapes et des avantages du processus de DEC conjoint, rappeler les principaux résultats des exercices de l'atelier 1 (principalement les historiques, les visions d'avenir et les avenues de collaboration), puis exposer les objectifs de l'atelier 2. Allouer du temps aux questions et commentaires.	19 h 10 à 19 h 40	Préparer l'exposé, afficher les tableaux et apporter des copies du procès-verbal de l'atelier 1.	Aucun
<b>Partager les priorités d'avenir</b>	<p>Demander à un représentant de chaque collectivité d'exposer en 10 à 15 minutes quelles sont les priorités de développement économique établies par les plans actuels de sa collectivité (plan d'aménagement, plan directeur officiel, stratégies de développement économique, etc.). Allouer du temps aux questions et noter les priorités de chaque collectivité au tableau de papier. Les représentants peuvent aussi en profiter pour faire le point sur ce qui est en cours dans leur collectivité.</p> <p>Examiner les priorités avec le groupe pour en tirer des intérêts et des besoins communs. Noter les résultats au tableau de papier sous le titre Possibilités de DEC conjoint. Les priorités communes peuvent être aussi générales que la création d'emploi et aussi spécifiques que l'ouverture d'un refuge pour animaux. Laisser les notes au tableau pendant la durée de l'atelier.</p>	19 h 40 à 20 h 40	Prévoir à l'avance qui prendra la parole afin que chacun prépare son exposé.	Aucun. Les priorités seront révisées pendant la séance d'une journée entière.
<b>Clôture</b>	Commentaires de clôture des dirigeants des collectivités.	20 h 40 à 21 h		Aucun

## Atelier d'une journée entière

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Ouverture et bienvenue</b>	Message d'ouverture et mot de bienvenue des dirigeants de chaque collectivité. Si nécessaire, prévoir une cérémonie ou une prière pour l'ouverture de la réunion par la Première Nation (voir l'outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint).	8 h 30 à 8 h 50	Savoir à l'avance qui prendra la parole.	Liste des participants et noms des personnes ayant prononcé un mot de bienvenue.
<b>Présentations</b>	Faire le tour de la salle en invitant chaque personne à dire son nom et ses fonctions, puis à expliquer brièvement ce qu'elle souhaite accomplir au cours de la rencontre. Si le temps le permet, former des paires (un représentant de chaque collectivité) qui devront indiquer la principale chose qui pourrait changer si les collectivités réussissaient à collaborer.	8 h 50 à 9 h 20	Aucun	
<b>Objectifs de la rencontre</b>	Si plusieurs participants n'étaient pas à la réunion en soirée, rappeler les principaux résultats des exercices de l'atelier 1 (principalement les avenues de collaboration), puis exposer les objectifs de l'atelier 2. Allouer du temps aux questions et aux commentaires. Distribuer et faire lire l'outil 5 – Principes de dialogue, puis demander son adoption pour la durée de l'atelier.	9 h 20 à 9 h 40	Imprimer pour chaque table une copie des objectifs, de l'ordre du jour, des Principes de dialogue et du procès-verbal de l'atelier 1.	Liste des objectifs de la réunion.
<b>Examen des frises chronologiques passées et futures</b>	Examiner les <b>frises chronologiques passées et futures</b> élaborées pendant l'atelier 1. Inviter le groupe à les enrichir en y ajoutant des événements au moyen de notes adhésives. Si des participants n'étaient pas à l'atelier 1, leur permettre de poser des questions et de formuler des commentaires.	9 h 40 à 10 h 15	Afficher au mur les frises chronologiques de l'atelier 1.	Photographier le tableau et noter tout ajout ou modification.
<b>Partager les plans et les priorités</b>	Revoir les notes prises à la réunion en soirée, qui décrivent les priorités de chaque collectivité. Demander si d'autres plans ou priorités devraient d'y ajouter. Allouer du temps aux questions et aux réponses.  Revoir en groupe les notes portant sur les possibilités de DEC conjoint ainsi que les avenues de collaboration tirées de l'atelier 1. Demander si d'autres suggestions pourraient s'y ajouter.	10 h 30 à 11 h 15	Afficher les notes portant sur les priorités des collectivités et sur les possibilités de DEC conjoint.	Liste des plans et priorités de chaque collectivité. Noter les possibilités de DEC conjoint.

Vision d'avenir commune

Utiliser cet exercice de journalisme d'anticipation pour explorer davantage les possibilités de DEC conjoint.



1. Former de petits groupes de quatre à six personnes réunissant des membres de chaque collectivité.
2. Demander à chaque groupe de s'imaginer cinq ans plus tard dans la peau d'un groupe de journalistes devant écrire un reportage sur le succès de la relation entre les collectivités. À l'aide de feuilles du tableau de papier, chaque groupe dispose de 20 minutes pour faire la maquette de la une avec le nom du journal, le grand titre résumant la réussite et des dessins montrant les principales réalisations.

3. Demander à chaque groupe de présenter son travail et de répondre aux questions. Afficher les pages de journal au mur.
4. Reformuler les petits groupes et leur accorder 15 minutes pour réfléchir aux résultats et choisir les trois possibilités de collaboration les plus stratégiques. Noter chaque possibilité sur une note adhésive.
5. Demander à chaque groupe de présenter ses trois possibilités stratégiques et de coller ses notes adhésives au tableau.
6. Avec l'ensemble du groupe, revoir la liste des possibilités et les regrouper selon leurs similarités.

Encourager les participants à dîner ensemble en leur suggérant d'apporter des mets à partager, en faisant livrer un repas ou en réservant une salle dans un restaurant voisin.

11 h 15 à 12 h 15

Prévoir des tables pour quatre à six personnes avec feuilles de papier et marqueurs.  
Écrire les indications sur une diapo, un tableau de papier ou une feuille distribuée à chaque table.

Noter les titres des journaux et les photographier si possible.  
Noter la liste finale des possibilités regroupées. Indiquer combien de fois une même possibilité a été mentionnée.

<i>Dîner</i>		12 h 15 à 13 h 15		
<b>Entente conjointe d'amitié</b>	<p>Encourager les participants à dîner ensemble en leur suggérant d'apporter des mets à partager, en faisant livrer un repas ou en réservant une salle dans un restaurant voisin.</p> <p>Utiliser l'exercice d'entente conjointe d'amitié pour ébaucher un accord reflétant les valeurs et les visions d'avenir communes des collectivités.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Former de petits groupes de deux à quatre personnes réunissant des membres de chaque collectivité. Désigner une personne qui prendra des notes dans chaque groupe.</li> <li>2. Demander à chacun de prendre 10 minutes pour lire l'<u>outil 9 – Modèles d'entente conjointe d'amitié</u> et surligner les passages qu'il aimerait conserver.</li> <li>3. Accorder à chaque groupe 15 minutes pour qu'il discute des questions suivantes et note ses réponses au tableau de papier. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'avez-vous apprécié des modèles d'entente conjointe d'amitié?</li> <li>• Qu'est-ce qui manquait dans ces modèles et que vous aimeriez voir figurer à votre entente?</li> <li>• Y a-t-il des passages que vous aimeriez retirer parce qu'ils ne correspondent pas à la réalité de votre collectivité?</li> </ul> </li> <li>4. Demander à chaque groupe d'exposer ses résultats et de les afficher au tableau.</li> <li>5. Revoir en groupe tous les résultats afin de faire la liste des éléments de l'entente conjointe d'amitié. Expliquer que la liste sera remise à une équipe qui rédigera une première ébauche d'entente à la fin de l'atelier.</li> </ol>	13 h 15 à 14 h 30	Prévoir des feuilles de papier et un marqueur surligneur pour chaque groupe. Imprimer une copie de l'outil 9 – Modèles d'entente conjointe d'amitié pour chaque participant.	Résumer la liste des éléments souhaités pour l'entente conjointe d'amitié.

<b>Principaux messages</b>	<p>Élaborer les principaux messages qui seront diffusés aux membres de la collectivité et convenir d'un moyen de célébrer l'entente conjointe d'amitié.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiliser en groupe l'<u>outil 10 – Principaux messages conjoints</u>. Mettre l'accent sur des messages conjoints portant sur les possibilités de DEC conjoint et sur l'entente conjointe d'amitié. Noter les suggestions au tableau de papier.</li> <li>2. Échanger sur la possibilité d'une signature publique officielle de l'entente conjointe d'amitié et s'interroger sur la manière de le faire. S'inspirer d'exemples de collectivités ayant participé à l'IDEC. (Voir la phase B de la trousse). Noter les résultats au tableau.</li> </ol>	14 h 30 à 15 h	<p>Imprimer des copies de l'<u>outil 10 – Principaux messages conjoints</u>.</p> <p>Préparer des diapos ou des imprimés sur les célébrations des collectivités ayant participé à l'IDEC.</p>	<p>Noter les principaux messages retenus.</p> <p>Résumer les échanges sur une signature publique officielle.</p>
<b>Pause</b>		15 h à 15 h 15		
<b>Travailler ensemble</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Établir les prochaines étapes du processus et définir les échéances pour la diffusion des principaux messages, la rédaction et l'approbation de l'entente conjointe d'amitié, la production du procès-verbal de l'atelier et l'organisation d'une signature publique officielle (facultatif).</li> <li>2. Assigner les tâches et les responsabilités liées aux prochaines étapes. Former des équipes au besoin pour faire le travail.</li> <li>3. Expliquer les grandes lignes de la phase C du processus de DEC conjoint et déterminer les dates possibles, les participants et les facilitateurs en vue des deux prochains ateliers.</li> </ol>	15 h 15 à 16 h	<p>Préparer un résumé de la phase C du processus pour le remettre aux participants.</p>	<p>Noter les prochaines étapes, les responsabilités et les échéances.</p>
<b>Clôture</b>	Demander aux participants de réfléchir à un message qu'ils pourraient transmettre aux autres membres de leur collectivité à propos de la réunion d'aujourd'hui. Leur demander de l'écrire sur une note adhésive, de le lire à haute voix, puis de l'afficher au tableau.	16 h à 16 h 30	Aucun	Noter les principaux messages.



## Outil 9 – Modèles d’entente conjointe d’amitié

**But :** Cet outil vise à faciliter l’élaboration d’une entente conjointe d’amitié en proposant deux modèles. **Téléchargez l’outil 9 dans Microsoft Word** (le téléchargement n’est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour l’exercice d’entente conjointe d’amitié de l’atelier 2 (voir [l’ordre du jour dans l’outil 8](#)).

### Contexte

Une entente conjointe d’amitié officialise publiquement l’engagement de collectivités à maintenir une amitié durable. De telles ententes ont souvent un préambule qui précède l’énoncé de l’objectif, l’énoncé de la vision d’avenir et l’énumération des valeurs ou principes communs. Le texte précise ensuite l’engagement de chaque collectivité à l’endroit de la relation (par exemple, tenir des rencontres périodiques), ainsi que toute limite pouvant s’appliquer à l’entente.

### Indications pour les petits groupes au cours de l’atelier 2

1. Accorder à chacun dix minutes pour lire les deux modèles d’entente conjointe d’amitié ci-dessous et pour surligner les passages qu’il souhaiterait conserver.
2. Toujours en petits groupes, discuter pendant 15 minutes des trois questions suivantes. Noter les réponses sur une feuille de papier pour les communiquer plus tard au groupe dans son ensemble.
  - Qu’avez-vous apprécié des modèles d’entente conjointe d’amitié?
  - Qu’est-ce qui manquait dans ces modèles et que vous aimeriez voir figurer à votre entente?
  - Y a-t-il des passages que vous aimeriez retirer parce qu’ils ne correspondent pas à la réalité de votre collectivité?
3. Chaque petit groupe communique ses réponses au grand groupe, puis l’ensemble discute des réponses pour faire la liste des éléments souhaités dans l’entente conjointe d’amitié. La liste sera remise à une équipe qui rédigera une première ébauche d’entente à la fin de l’atelier.

## UNE ENTENTE D’AMITÉ POUR TOUS

La Première Nation Malécite du Madawaska et la Ville d’Edmundston ont traduit leur entente conjointe d’amitié en trois langues : l’anglais, le français et le malécite. En voici un extrait :

### Lakutuwakon Wiciw Kci Uten Kapskusisok naka Wolastoqiyik Matawaskiye

WICIW                                      Meyawet naka Kapskusisoweyok Nuci-Putuwosoltitit, naka Sakomosq naka Nuci-Putuwosoltitit ‘ceyok

KCITOMITAHASUWAKON      Wolastoqiyik Matawaskiye («Yuhtol Wikultiyeq») wewinomonya naka wolitahatomonya weci nisuwe

WELAM :                                      ktahkomiq naka toqiw keq nituwitit.

Toqiw Yuhtol Wikultiyeq koti kpatatunya eli psi mili cepoltitit tokec naka ‘t-aqamihtunya eli nonowtoltitit eweketit kcitomitahasuwakon ci toqiw naka woli nonowtultinya ipocol wolessu ciw toqiw yuhot wikultiyeq.



## A Joint Friendship Accord Between the City of Edmundston and Madawaska Maliseet First Nation



### ATTENDU QUE :

- Le maire et le conseil municipal d'Edmundston, ainsi que le chef et le conseil de la Première Nation Malécite du Madawaska (ci-après « les collectivités »), reconnaissent et acceptent partager un territoire et des intérêts communs;
- Les collectivités souhaitent combler les écarts sociaux, spirituels et économiques existant entre elles et améliorer leur relation en se fondant sur la reconnaissance et le respect mutuels, pour le plus grand bien des deux collectivités.

### OBJECTIF de l'entente

- L'entente conjointe d'amitié entre la Ville d'Edmundston et la Première Nation Malécite du Madawaska établit le cadre dans lequel les collectivités, leurs gouvernements respectifs, leurs membres et leurs résidents entendent collaborer les uns avec les autres.
- Des cibles, des étapes et des points de contrôle seront établis pour que les collectivités deviennent plus agréables aux résidents et aux visiteurs.
- Nous ressentons le besoin de mettre en œuvre des activités et des protocoles communs pour que les dirigeants des Premières Nations et leurs représentants participent aux projets de développement économique communautaire et à d'autres projets dans le respect de leur patrimoine, et au moyen de services adaptés à leur culture et à leur inclusion sociale. Ces activités peuvent être entreprises dans différents domaines, notamment :
  - les loisirs;
  - le tourisme;
  - les affaires;
  - la qualité de vie.

### VISION D'AVENIR orientant la collaboration

Nous partageons notre sagesse afin de bâtir un avenir meilleur pour nos enfants et les générations futures : deux collectivités engagées à se faire confiance, à se célébrer et à se respecter, de même que leurs ancêtres et leur environnement.

### PRINCIPES ET VALEURS orientant la relation

Nous, les collectivités,

- assumons nos passés et nos histoires sans être contraintes à les répéter;
- nous engageons à être honnêtes, à partager, à bâtir et à maintenir un climat de confiance et de respect mutuels laissant place aux coutumes et aux croyances de chacune;
- partageons des valeurs et une culture en pensée et en action;
- entendons améliorer la communication et partager l'information en nous engageant dans une interaction ouverte, franche, honnête et directe;
- nous engageons ensemble à reconnaître l'importance de mettre en œuvre des solutions permettant de préserver le patrimoine et l'environnement;

PROCESSUS de  
maintien de la  
relation

- entendons investir dans la jeunesse – l’avenir de nos collectivités – en lui proposant des possibilités de développement culturel, récréatif, éducatif et professionnel;
- respectons les aptitudes, les autorités gouvernementales et les pratiques de gouvernance de l’autre collectivité;
- reconnaissons que ces valeurs rendent notre collectivité plus forte en contribuant à son bien-être collectif d’ordre spirituel, économique et physique; reconnaissons que ces valeurs servent aussi nos intérêts communs, conformément aux lignes directrices d’imputabilité, de transparence, d’inclusion, d’adaptation et de gestion conjointe.

Nous, les collectivités,

- nous engageons ensemble à reconnaître l’importance de mettre en œuvre des solutions permettant de préserver le patrimoine et l’environnement; entendons créer un conseil conjoint pour nous consulter sur les questions d’intérêt commun aux deux collectivités; entendons que les conseils et leurs représentants désignés se réunissent périodiquement afin de promouvoir un dialogue ouvert et constructif permettant de définir nos priorités communes;
- nous engageons ensemble à reconnaître l’importance de mettre en œuvre des solutions permettant de préserver le patrimoine et l’environnement; entendons adopter des procédures efficaces et concrètes pour favoriser la collaboration sur des questions, préoccupations et projets d’intérêt commun fondés sur des possibilités réelles et favorables, en misant sur des occasions de communication ouverte et des réunions en salle;
- nous engageons ensemble à reconnaître l’importance de mettre en œuvre des solutions permettant de préserver le patrimoine et l’environnement; entendons adopter des protocoles pour améliorer les communications et les rendre plus ouvertes;
- nous engageons ensemble à reconnaître l’importance de mettre en œuvre des solutions permettant de préserver le patrimoine et l’environnement; convenons que le conseil conjoint adoptera un processus-cadre, faisant appel aux sages des deux collectivités, dans le but de résoudre toute incompréhension ou mésentente entre les collectivités;
- nous engageons ensemble à reconnaître l’importance de mettre en œuvre des solutions permettant de préserver le patrimoine et l’environnement; convenons que la présente entente conjointe d’amitié est évolutive et qu’elle doit s’adapter à l’évolution de la relation entre les collectivités;
- nous engageons ensemble à reconnaître l’importance de mettre en œuvre des solutions permettant de préserver le patrimoine et l’environnement; convenons que le conseil de toute collectivité peut entreprendre en tout temps de modifier le processus de la présente entente conjointe d’amitié, sous réserve que les amendements soient acceptés par le conseil de chacune des collectivités;
- nous engageons ensemble à reconnaître l’importance de mettre en œuvre des solutions permettant de préserver le patrimoine et l’environnement; convenons que toute collectivité peut se retirer en tout temps de la présente entente conjointe d’amitié.

**ENGAGEMENT de  
chaque collectivité  
signataire**

Nous, les collectivités,

- nous engageons à maintenir notre relation telle que statuée dans la présente entente conjointe d'amitié;
- nous engageons à développer et à maintenir une confiance et un respect mutuels solides entre les deux collectivités.

**LIMITES de l'entente**

Rien dans la présente entente conjointe d'amitié ne peut être interprété :

- de manière à porter atteinte aux droits – ancestraux ou issus de traités – des Premières Nations et des collectivités;
- de manière à affecter ou préjuger tout pouvoir décisionnel ou discrétionnaire de toute collectivité.

## ENTENTE CONJOINTE D'AMITIÉ

ENTRE la Nation crie Opaskwayak, la Municipalité de The Pas et la Municipalité rurale de Kelsey

*Trois collectivités – Un seul cœur***ATTENDU QUE :**

le chef et le conseil de la Nation crie Opaskwayak, le préfet et le conseil de la Municipalité rurale de Kelsey, ainsi que le maire et le conseil de la Municipalité de The Pas au Manitoba (ci-après les conseils) reconnaissent et acceptent partager des frontières et des intérêts communs,

les conseils et les collectivités qu'ils représentent, qui se trouvent dans le territoire ancestral de la Nation crie Opaskwayak, reconnaissent les services et les contributions appréciables des personnes et des organisations des trois collectivités de même que des autres collectivités voisines,

les conseils souhaitent collaborer étroitement pour le plus grand bien de tous les résidents de leurs territoires respectifs,

les conseils souhaitent renforcer les liens sociaux, spirituels et économiques qui unissent les trois collectivités afin d'établir une relation fondée sur la reconnaissance et le respect mutuels,

les conseils conviennent à l'unanimité que toute entente favorable au respect et à l'harmonisation des intérêts ne peut être que bénéfique pour toutes les collectivités.

**OBJECTIF**

À titre d'instances gouvernementales, les conseils souhaitent établir des relations intergouvernementales efficaces et adopter un cadre permettant de renforcer, d'améliorer et de mettre en valeur nos relations historiques, politiques, économiques, sociales et culturelles.

**VISION D'AVENIR**

Nous mettrons nos sagesses en commun pour assurer un meilleur avenir à nos enfants et aux générations futures. Les trois collectivités s'engagent à se faire confiance, à s'honorer et à se respecter, de même que leurs ancêtres et leur environnement.

**PRINCIPES ET VALEURS**

Engagement à développer et à maintenir une confiance et un respect mutuels solides.

Reconnaissance de l'histoire, des différences et des expériences du passé pouvant influencer les perceptions et les opinions actuelles.

Respect des coutumes et des croyances de chacun. Partage des valeurs en esprit et en action.

Renforcement des liens de soutien et de collaboration entre les gouvernements dans le but d'améliorer le bien-être des générations futures.

Élaboration d'un processus efficace favorisant la collaboration sur des questions, préoccupations et projets communs en misant sur des occasions nombreuses de communication ouverte et des réunions en salle.

Amélioration de la communication et partage de l'information par une interaction ouverte, franche, honnête et directe.

Engagement commun à reconnaître l'importance de mettre en œuvre des solutions permettant de préserver le patrimoine et l'environnement.

Célébration du mode de vie nordique commun.

Amélioration des collectivités en rendant la région plus dynamique et plus durable au niveau économique.

Investissement dans la jeunesse – l'avenir de nos collectivités – en favorisant des occasions de développement culturel, récréatif, éducatif et professionnel.

Gestion à la source des problèmes de sécurité publique afin que les résidents et les visiteurs se sentent en sécurité dans la collectivité et dans la région.

Écoute et prise en considération des préoccupations et des suggestions exprimées de bonne foi.

Respect de la diversité, des compétences, de l'autorité gouvernementale et des pratiques de gouvernance des autres collectivités.

#### PROCESSUS

Les conseils conviennent de se réunir périodiquement, au moins deux fois par an, pour promouvoir un dialogue ouvert et constructif, ainsi que pour convenir des priorités communes.

Les conseils conviennent de former un comité conjoint chargé de déterminer les processus requis pour gérer ces priorités et toute autre question pouvant survenir entre deux réunions conjointes.

Les conseils conviennent de former, de temps à autre et au besoin, des groupes de travail qui auront pour tâche de faire progresser les priorités communes.

Toute entente de services requise sera à l'avenir révisée et recommandée par le comité conjoint avant d'être soumise pour approbation aux conseils réunis ou individuellement.

En cas de désaccord entre les conseils, tout conseil peut en tout temps convoquer une réunion conjointe spéciale pour résoudre le problème. Si les conseils ne peuvent en arriver à un accord, toute partie peut demander la mise en œuvre d'un processus d'arbitrage.

La présente entente conjointe d'amitié est évolutive et elle doit s'adapter à l'évolution de la relation entre les parties. Tout conseil peut entreprendre en tout temps de modifier la présente entente conjointe d'amitié, sous réserve que les amendements soient acceptés conjointement par tous les conseils.

#### LIMITES

Rien dans la présente entente conjointe d'amitié ne peut être interprété :

- de manière à porter atteinte aux droits – ancestraux, constitutionnels ou issus de traités – de la Nation crie Opaskwayak;
- de manière à affecter ou préjuger tout pouvoir décisionnel ou discrétionnaire de tout conseil, autorité ou autre représentant de la Nation crie Opaskwayak, de la Municipalité rurale de Kelsey ou de la Municipalité de The Pas;
- de manière à limiter, affecter ou préjuger toute négociation actuelle ou future des droits territoriaux avec le gouvernement du Canada et/ou la province du Manitoba.



## Outil 10 – Principaux messages conjoints

**But :** Cet outil propose un guide pour la planification conjointe des communications Première Nation-municipalité. **Téléchargez l'outil 10 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour l'exercice Messages principaux de l'atelier 2 (voir l'ordre du jour dans l'outil 8). Peut aussi être utile aux ateliers 3 et 4 (voir les ordres du jour des outils 11 et 15).

Les Premières Nations et municipalités partenaires peuvent raffermir leur relation en coordonnant leurs communications aux résidents, entreprises locales, autres ordres de gouvernement et parties prenantes afin de faire connaître leur engagement de collaboration.

Au terme de chaque atelier, les participants peuvent utiliser les techniques suivantes pour rédiger quelques **messages principaux** à diffuser aux membres des collectivités.

1. En groupe, discuter de **l'information que vous voulez partager** avec les membres des collectivités, les parties prenantes et les autres collectivités des environs. On peut le faire en répondant aux questions suivantes.
  - a) Messages portant sur les apprentissages.
    - Qu'avez appris de très important aujourd'hui?
    - De quelle manière votre point de vue a-t-il changé aujourd'hui?
  - b) Messages portant sur les raisons de collaborer avec la collectivité voisine.
    - Imaginez que vous rencontrez un membre de la collectivité dans la rue et qu'il vous demande pourquoi vous avez passé une journée en réunion avec la municipalité ou la Première Nation voisine : que lui répondez-vous?
    - Que répondez-vous à quelqu'un qui demande pourquoi il est important de collaborer avec la collectivité voisine?
    - Qu'aimeriez-vous dire aux autres membres de la collectivité au sujet de votre expérience pendant le présent atelier?
  - c) Messages portant sur les résultats de l'atelier.
    - À quelles actions les collectivités se sont-elles engagées aujourd'hui?
    - Quelles décisions les collectivités ont-elles prises aujourd'hui?
    - Quelles avenues de collaboration ont-elles été explorées?
2. En groupe, discuter et s'entendre sur **deux ou trois messages principaux à partager** au sujet de la journée ou de toute autre question pouvant faire l'objet d'une communication conjointe.
3. En groupe, échanger sur la manière de **communiquer conjointement** les messages principaux. Cela peut se faire au moyen d'une conférence de presse, d'un communiqué, d'un reportage ou d'un événement.
4. En groupe, discuter brièvement et s'entendre sur un **processus de communications externes conjoints**. Ce processus vise les messages transmis par le partenariat aux médias, aux membres des collectivités, aux parties prenantes et aux autres ordres de gouvernement. Prendre soin de désigner un porte-parole.

## Outil 11 – Modèle d’ordre du jour pour l’atelier 3 : choix des orientations prioritaires de DEC conjoint

**But :** Cet outil propose un modèle d’ordre du jour pour l’atelier d’une journée et demie de la phase C : Décider. Il comprend les objectifs de l’atelier, les notes détaillées du facilitateur et des conseils pour la rédaction du procès-verbal. **Téléchargez l’outil 11 dans Microsoft Word** (le téléchargement n’est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour la phase C : Décider, point C1 : Choix des orientations de DEC (atelier 3). Voir le chapitre 3 – Guide du développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités.

### Objectifs de l’atelier

À la fin de l’atelier, les collectivités auront :

- partagé de l’information et fait le point sur chacune des collectivités;
- examiné et mis à jour les possibilités de DEC conjoint déterminées au cours de l’atelier 2 : Définir la vision d’avenir;
- évalué chaque possibilité et retenu les plus intéressantes en vue de les approfondir;
- élaboré une démarche et des messages principaux communs à diffuser aux autres membres de la collectivité, aux parties prenantes et aux médias;
- déterminé les prochaines étapes requises pour préciser les possibilités de DEC conjoint, notamment la formation éventuelle d’équipes de projet pour analyser les possibilités retenues, ainsi que pour consulter et faire participer la population, les parties prenantes et les autres ordres de gouvernement;
- développé des relations interpersonnelles plus solides, ainsi qu’une meilleure compréhension et une plus grande appréciation de la collectivité voisine.

### Notes et ordre du jour détaillés du facilitateur

Les tableaux ci-après décrivent chaque activité, sa durée prévue, les préparatifs et le matériel requis, ainsi que les informations devant figurer au procès-verbal de la réunion. Avant le début de la rencontre, le facilitateur doit prendre connaissance de l’outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint et compléter la **Liste de contrôle avant la réunion**.

## Notes du facilitateur pour la réunion en soirée

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Ouverture et bienvenue</b>	Message d'ouverture et mot de bienvenue des dirigeants de chaque collectivité. Si nécessaire, prévoir une cérémonie ou une prière pour l'ouverture de la réunion par la Première Nation (voir <a href="#">Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint</a> ).	18 h à 18 h 30	Savoir à l'avance qui prendra la parole.	Courte description de la soirée, liste des participants et noms des personnes ayant prononcé une allocution.
<b>Présentations et souper</b>	Faire le tour de la salle en invitant chaque personne à dire son nom et ses fonctions, puis à expliquer brièvement pourquoi il souhaite vivement établir une relation plus solide avec la ou les collectivités voisines.  Demander ensuite à chacun de s'asseoir pour souper avec la personne de l'autre collectivité qu'il connaît le moins bien. Les membres de chaque paire ainsi formée échangeront sur leurs occupations professionnelles actuelles et répondront à la question suivante. Selon vous, quelles avenues de développement économique sont les plus stimulantes pour la région?	18 h 30 à 19 h 10	Aucun	
<b>Examen des prochaines étapes et des résultats de l'atelier 2</b>	Donner un aperçu de la phase C du processus de DEC conjoint et communiquer les principaux résultats de l'atelier 2, principalement l'entente conjointe d'amitié et les possibilités de DEC conjoint. Allouer du temps aux questions et aux commentaires.	19 h 10 à 19 h 30	Décider à l'avance qui prendra la parole, préparer les exposés et imprimer des copies du procès-verbal de l'atelier 2.	
<b>Partager les plans et les priorités</b>	Demander à un représentant de chaque collectivité d'exposer en 20 minutes un aspect de son historique, de sa culture ou des ses plans ayant un lien avec une ou plusieurs des possibilités de DEC conjoint déterminées au cours de l'atelier 2.  Allouer du temps aux questions et aux échanges. Les représentants peuvent aussi en profiter pour faire le point sur ce qui est en cours dans leur collectivité. Note – Prolonger la réunion jusqu'à 21 h si les interventions sont nombreuses.	19 h 40 à 20 h 20	Prévoir à l'avance qui prendra la parole afin que chacun prépare son exposé.	Noter les plans mentionnés.
<b>Clôture</b>	Commentaires de clôture et réflexions des dirigeants des collectivités.	20 h 20 à 20 h 30		Aucun

## Atelier d'une journée entière

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Ouverture et bienvenue</b>	Message d'ouverture et mot de bienvenue des dirigeants de chaque collectivité. Si nécessaire, prévoir une cérémonie ou une prière pour l'ouverture de la réunion par la Première Nation ( <u>voir</u> <u>Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint</u> ).	8 h 30 à 9 h	Savoir à l'avance qui prendra la parole. Imprimer un ordre du jour avec les objectifs pour chaque table.	Liste des participants et noms des personnes ayant prononcé un mot de bienvenue. Intégrer les objectifs et l'ordre du jour.
<b>Présentations</b>	Faire le tour de la salle en invitant chaque personne à dire son nom et ses fonctions, puis à expliquer brièvement ce qu'elle souhaite accomplir au cours de la rencontre. Demander ensuite à chaque participant de s'asseoir avec une personne moins bien connue pour discuter ensemble pendant cinq minutes d'une possibilité attrayante de DEC conjoint.	9 h à 9 h 30	Aucun	
<b>Mises à jour et procès-verbal de l'atelier 2</b>	Faire un résumé des principaux messages et des décisions prises au cours de l'atelier 2, principalement de la liste des <b>possibilités de DEC conjoint</b> et de l' <b>entente conjointe d'amitié</b> . Si plusieurs participants n'étaient pas à l'atelier 2, allouer plus de temps à l'exposé, aux questions et aux réponses.  Inviter chaque collectivité à mettre à jour ses projets de plans ou d'événements se rapportant au DEC.	9 h 30 à 10 h	Imprimer des copies du procès-verbal de l'atelier 2 et de l'entente conjointe d'amitié.	Noter les mises à jour.
<b>Pause</b>		10 h à 10 h 15		
<b>DEC conjoint</b>	Examiner et évaluer les possibilités de DEC conjoint au moyen d'une analyse FFPM.  1. Examiner les <b>possibilités de DEC conjoint</b> déterminées au cours de l'atelier 2, en discuter en groupe et préciser, enlever ou ajouter des possibilités. <b>Retenir les possibilités les plus prometteuses – cinq au maximum – pour une analyse plus poussée.</b> (Note : les cinq possibilités retenues seront par la suite désignées comme des <b>choix de DEC conjoint</b> .)	10 h 15 à 11 h 30	Imprimer des copies des possibilités de DEC conjoint déterminées au cours de l'atelier 2 et de l' <u>Outil 12 – Analyse FFPM conjointe</u>	Noter les résultats de l'analyse FFPM pour chaque choix de DEC conjoint.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Former de petits groupes (un par choix de DEC conjoint) en fonction de l'intérêt et de l'expérience des participants, en veillant à maintenir un nombre de participants et une représentation des collectivités similaires dans chaque groupe.</li> <li>3. Exposer l'<u>outil 12 – Analyse FFPM conjointe</u> et allouer 45 minutes à chaque groupe pour qu'il l'applique à son choix de DEC conjoint et note les résultats au tableau de papier. Cette activité permettra de déterminer, pour chacun des choix de DEC conjoint, ses forces, ses faiblesses, ses possibilités et ses menaces (FFPM).</li> <li>4. Demander à chaque groupe d'afficher ses résultats et de les soumettre à l'ensemble. Échanger en groupe pour enrichir et commenter l'analyse.</li> <li>5. Après tous les exposés, demander aux participants s'ils souhaiteraient ajouter ou retirer des choix de DEC conjoint de la liste.</li> </ol>		Prévoir un tableau de papier et des marqueurs pour chaque table. Diviser le tableau en quartiers : FORCES (en haut à gauche), FAIBLESSES (en haut à droite), POSSIBILITÉS (en bas à gauche) et MENACES (en bas à droite)	
<b>Choix prioritaires de DEC conjoint</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Former des groupes représentatifs de quatre à six personnes et leur demander d'examiner les choix de DEC conjoint pour en établir la priorité.</li> <li>2. Allouer 30 minutes à chaque groupe pour qu'il classe les choix par ordre de priorité à l'aide de l'<u>outil 13 – Choix prioritaires de DEC conjoint</u>.</li> <li>3. Afficher les choix de DEC conjoint au tableau principal et demander à chaque groupe d'y inscrire son classement et de le justifier devant l'ensemble des participants.</li> <li>4. Avec l'ensemble du groupe, retenir <b>un à trois choix</b> en vue d'une analyse plus approfondie. Prendre comme guide les questions relatives aux priorités de l'outil 13. Le choix d'un projet d'envergure ou de plusieurs petits projets peut convenir dans le cadre d'un nouveau</li> </ol>	11 h 30 à 12 h 30	Imprimer des copies de l' <u>outil 13 – Choix prioritaires de DEC conjoint</u> .	Noter les choix retenus (un à trois) et leur justification.
<b>Dîner</b>	Encourager les participants à dîner ensemble en leur suggérant d'apporter des mets à partager, en faisant livrer un repas ou en réservant une salle dans un restaurant voisin. Inviter d'autres membres du personnel, des conseillers ou des membres de la collectivité à se joindre au repas.	12 h 30 à 13 h 15		

<b>Analyse des choix de DEC conjoint retenus</b>	<p>Utiliser l'outil <u>14 – Vision d'avenir, actions et valeurs</u> pour avoir une vue d'ensemble de chacun des choix retenus. <b>Former autant de groupes qu'il ya de choix retenus et demander à chacun de faire les exercices suivants.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Allouer 10 minutes pour que chaque participant fasse individuellement les exercices de la section <b>Vision d'avenir</b> de l'outil <u>14 – Vision d'avenir, actions et valeurs</u>. Demander à chaque participant de noter ses réponses sur des notes adhésives et de les afficher au tableau.</li> <li>2. Allouer de 20 à 30 minutes pour que le petit groupe étudie les réponses et s'entende sur une vision d'avenir préliminaire (voir l'exemple du document remis aux participants) et sur les résultats souhaités (voir les avantages anticipés établis au cours de l'analyse FPPM).</li> <li>3. Allouer 10 minutes pour que chaque participant fasse individuellement les exercices de la section <b>Actions de l'outil 14 – Vision d'avenir, actions et valeurs</b>. Demander à chaque participant de noter ses réponses sur des notes adhésives et de les afficher au tableau.</li> <li>4. Allouer de 20 à 30 minutes pour que le petit groupe étudie les réponses et s'entende sur les activités possibles, les principales questions exigeant des réponses et les besoins de consultation en vue de préciser les choix de DEC conjoint (voir les exemples du document remis aux participants).</li> </ol> <p>Après le travail en petits groupes, réunir l'ensemble des participants pour les exercices suivants.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Demander à chaque petit groupe d'exposer les résultats de ses échanges. Échanger afin de préciser les suggestions, puis les noter au tableau.</li> <li>6. Allouer de 20 à 30 minutes pour faire les exercices de la section <b>Valeurs</b> de l'outil <u>14 – Vision d'avenir, actions et valeurs</u> et parvenir à un accord sur la meilleure façon de collaborer. Noter les résultats au tableau.</li> </ol>	13 h 15 à 15 h 30	Imprimer une copie de l'outil <u>14 – Vision d'avenir, actions et valeurs</u> par participant et prévoir trois feuilles de papier et des stylos sur chaque table.	Résumer la vision d'avenir préliminaire, les résultats, les activités, les questions et les avenues de consultation pour chacun des choix.  Noter les valeurs retenues par le groupe.
<b>Pause</b>		15 h 30 à 15 h 45		



<b>Conclusion, consultation et prochaines étapes</b>	<p>Exposer et discuter des éléments à venir de la phase C : Décider.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Désigner des responsables de chaque collectivité pour la poursuite du <b>travail sur chacun des choix de DEC conjoint retenus</b>.</li> <li>2. Définir les prochaines étapes en vue de la <b>consultation des partenaires potentiels et des membres de la collectivité</b> sur chacun des choix de DEC conjoint retenus (point C2).</li> <li>3. Déterminer les dates possibles, les participants et les facilitateurs en vue de l'atelier de planification du travail (point C3).</li> <li>4. Désigner les responsables et définir l'échéance pour la production du <b>procès-verbal de l'atelier</b>.</li> <li>5. Échanger sur la gestion des communications <b>conjointes internes et externes</b> au cours des semaines à venir. Déterminer les porte-parole et les principaux messages à diffuser aux médias et dans la collectivité pour le moment.</li> </ol>	15 h 45 à 16 h 30	<p>Préparer un résumé de la phase C du processus pour le remettre aux participants.</p> <p>Facultatif – Inviter d'autres participants (personnel, conseillers, membres des collectivités) pour la conclusion et la clôture.</p>	<p>Noter les prochaines étapes et les moyens retenus pour les réaliser : responsables, échéances, etc.</p>
<b>Clôture</b>	<p>Former des paires avec un représentant de chaque collectivité et leur allouer cinq minutes pour discuter de la question suivante. Comment maintenir l'élan et poursuivre l'analyse des choix retenus? Noter les réponses sur des notes adhésives et les soumettre à l'ensemble des participants.</p> <p>Inviter les participants qui le souhaitent à exprimer un commentaire de conclusion.</p>	16 h 30 à 17 h	Aucun	Aucun

## Outil 12 – Analyse FFPM conjointe

**But :** Le présent outil est un guide pour la réalisation d'une analyse FFPM (Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces). **Téléchargez l'outil 12 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour l'exercice d'analyse FFPM des possibilités de DEC conjoint de l'atelier 3 (voir [l'ordre du jour dans l'outil 11](#)).

### Contexte

Une analyse FFPM est une méthode structurée d'évaluation d'un projet ou d'une idée.

Tel qu'illustré à droite, l'analyse FFPM tient compte des **forces** sur lesquelles s'appuyer, des **faiblesses** à corriger, des **possibilités** dans lesquelles investir et des **menaces** à détecter et à éviter.

Les forces et les faiblesses sont **internes** (sous le contrôle direct des partenaires), tandis que les possibilités et les menaces sont **externes** (hors du contrôle des partenaires).

L'analyse FFPM d'un projet ou d'un plan est un exercice familier pour les personnes œuvrant dans le domaine du développement économique. Il est toutefois possible que les partenaires n'aient pas l'habitude d'analyser un projet du point de vue d'un partenariat et non du point de vue d'une collectivité unique.

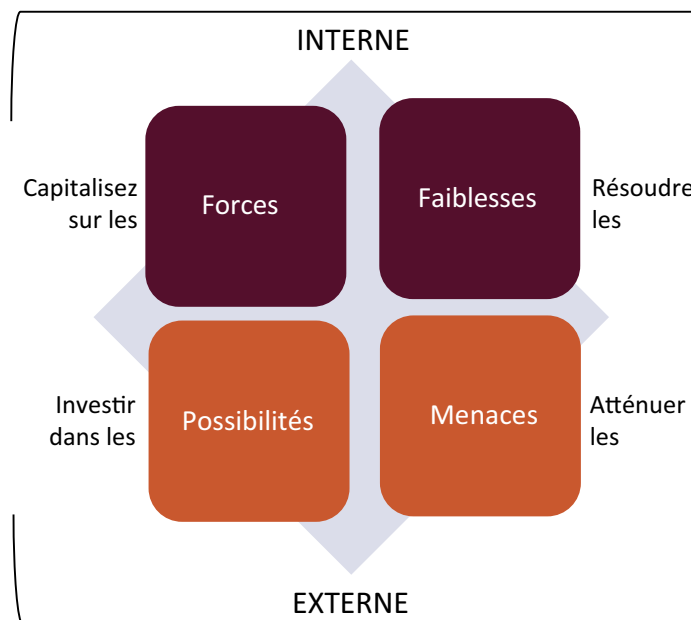
Une analyse FFPM conjointe doit tenir compte des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces **propres au partenariat**. La faiblesse d'une collectivité peut souvent être la force de l'autre. En collaborant, les collectivités peuvent atténuer les risques et rendre leur plan ou leur projet plus solide. Le présent outil peut aider à établir les choix prioritaires de DEC conjoint en se fondant sur les cibles conjointes les plus stratégiques. Les partenaires devraient porter leur attention sur le chevauchement des forces et des possibilités plutôt que sur les faiblesses et les menaces potentielles associées à certaines actions.

L'outil d'analyse SOAR (forces, possibilités, attentes et résultats) est un outil similaire. Pour en savoir plus, visitez le <https://asqservicequality.org/glossary/strengths-opportunities-aspirations-results-soar-analysis/>.

### Indications

Les questions qui suivent ont pour but de lancer la discussion et stimuler les échanges d'idées. Il n'est pas nécessaire de répondre complètement à toutes les questions. L'exercice vise d'abord à déterminer les forces communes sur lesquelles miser et les possibilités à exploiter en tant que partenaires.

1. Chaque petit groupe doit analyser une possibilité spécifique de DEC conjoint (par exemple, une stratégie touristique conjointe). Demander à un participant de prendre des notes pour rapporter les échanges en séance plénière.



2. Allouer de 10 à 15 minutes pour discuter des modalités de la poursuite de cette possibilité de DEC conjoint et des avantages que l'on peut en tirer. Noter les échanges au tableau.
3. Diviser le tableau en quartiers : forces, faiblesses, possibilités et menaces.
4. À partir des questions qui suivent, discuter pendant 10 à 15 minutes des forces et des faiblesses de votre partenariat qui sont en lien avec la possibilité de DEC analysée.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment la collaboration en vue de cette possibilité peut-elle être mutuellement profitable?</li> <li>• Les forces de vos collectivités sont-elles complémentaires?</li> <li>• La collaboration en vue de cette possibilité peut-elle optimiser les forces du partenariat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il des raisons pour lesquelles nous ne devrions pas poursuivre cette possibilité?</li> <li>• En tant que partenaires, que devons-nous améliorer pour atteindre les résultats souhaités?</li> <li>• De quoi manque notre partenariat en termes de connaissances, d'aptitudes, de capacité ou de motivation?</li> </ul>

5. À partir des questions qui suivent, discuter pendant 10 à 15 minutes des possibilités et des menaces externes pouvant affecter la possibilité de DEC analysée.

POSSIBILITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les véritables possibilités?</li> <li>• Quelles possibilités sont ouvertes à un partenariat de collectivités et non à une collectivité seule?</li> <li>• Quels événements en cours peuvent nous être utiles?</li> <li>• Qui peut soutenir notre partenariat et comment?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les obstacles immédiats à notre partenariat?</li> <li>• Qui peut causer des problèmes dans l'avenir et comment?</li> <li>• Quels facteurs externes échappant à notre contrôle peuvent rendre notre partenariat difficile?</li> </ul>

6. Communiquer les résultats des échanges à l'ensemble des participants.

## Outil 13 – Choix prioritaires de DEC conjoint

**But :** Cet outil peut aider à établir le classement prioritaire des choix de DEC conjoint. Téléchargez l'outil 13 dans **Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour l'exercice de classement des possibilités de DEC conjoint de l'atelier 3 (voir l'ordre du jour dans l'[outil 11](#)).

1. Inscrire les choix de DEC conjoint retenus en tête des colonnes du tableau ci-après.
2. Accorder une note de 0 à 3 en réponse à chaque question : 3 = absolument, 2 = probablement, 1 = peut-être et 0 = absolument pas.
3. Faire le total des notes dans chaque colonne (plus la note est élevée, plus le choix est prioritaire) afin de classer les choix.

Questions relatives aux priorités	Choix de DEC				
	A	B	C	D	E
Le choix apportera-t-il des avantages importants aux collectivités partenaires et à l'ensemble de la région?					
Est-il avantageux de poursuivre ce choix en partenariat par rapport à isolément?					
Les dirigeants des collectivités partenaires partagent-ils tous une même vision d'avenir, de même qu'un intérêt et un engagement sérieux?					
Ce choix pourrait-il entrer en conflit avec d'autres initiatives d'une collectivité (plans, projets, etc.)?					
Les collectivités partenaires sont-elles prêtes à entreprendre un tel travail? Ont-elles les ressources nécessaires (temps, argent, aptitudes et connaissances) pour bien le faire?					
Des partenaires externes (bailleurs de fonds, organisations, gouvernements) soutiennent-ils ou accepteraient-ils de soutenir un tel choix?					
Un tel projet aurait-il de bonnes chances de réussite?					
Note totale					
Classement final					

## Outil 14 – Vision d’avenir, actions et valeurs

**But :** Cet outil peut aider à l’étude et à la définition des choix prioritaires de DEC. Il est divisé en trois sections : Vision d’avenir, Actions et Valeurs. **Téléchargez l’outil 14 dans Microsoft Word.** (le téléchargement n’est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour l’exercice de cadrage de projet de l’atelier 3 (voir [l’ordre du jour dans l’outil 11](#)).

### SECTION 1 – VISION D’AVENIR

Faire l’exercice suivant pour énoncer la vision d’avenir préliminaire et les résultats globaux potentiels de chacun des choix de DEC retenus.

1. Allouer 10 minutes aux participants pour qu’ils répondent individuellement aux questions suivantes en rapport avec un choix de DEC. Noter chaque réponse sur une note adhésive distincte.
  - Imaginez à quoi ressembleront votre collectivité et votre région dans dix ans si ce choix de DEC réussit.
  - Quelles transformations ce choix aura-t-il apportées à la collectivité? Qu’est-ce qui aura changé?
  - Qu’est-ce qu’on pourra voir et qu’est-ce qui se produira?
  - De quoi les gens parleront-ils?
2. Afficher les notes adhésives au tableau principal.
3. Allouer à l’ensemble du groupe de 20 à 30 minutes pour étudier tous les commentaires et s’entendre sur :
  - une **vision d’avenir préliminaire** (voir l’exemple ci-après);
  - les **résultats potentiels du projet** (un résultat est une transformation de la collectivité attribuable à la mise en œuvre réussie du choix de DEC : par exemple, plus de tourisme ou davantage d’investissements).

### ÉBAUCHE D’UNE VISION D’AVENIR COMMUNE

Qualités d’une vision d’avenir commune

- Facile à comprendre et à partager
- Source d’inspiration pour tous
- Facile à communiquer

La Ville de Témiscaming, la Municipalité de Kipawa et Première Nation de Kebaowek ont énoncé la vision d’avenir suivante pour leur stratégie touristique conjointe :

*Nous voulons proposer aux visiteurs une expérience inoubliable en partageant avec eux nos beautés naturelles, notre patrimoine culturel et notre amitié.*

### SECTION 2 – ACTIONS

Cet exercice permettra de déterminer les actions requises pour mettre en œuvre chacun des choix de DEC retenus.

1. Allouer 10 minutes aux participants pour qu’ils répondent individuellement aux questions suivantes en rapport avec un choix de DEC. Noter chaque réponse sur une note adhésive distincte.
  - Quels moyens les deux collectivités pourraient-elles prendre pour réaliser la vision d’avenir et les résultats?

- Quelles recherches seront nécessaires et quelles questions devront être éclaircies pour préciser davantage ce choix de DEC?
  - Qui les collectivités devraient-elles consulter pour structurer le projet et en valider la viabilité (bailleurs de fonds potentiels, partenaires, membres de la collectivité, entreprises locales, etc.)?
2. Afficher les notes adhésives au tableau principal.
  3. Allouer à l'ensemble du groupe de 20 à 30 minutes pour étudier tous les commentaires et s'entendre sur :
    - les actions que pourraient entreprendre les collectivités;
    - les recherches requises pour structurer le choix de DEC;
    - les consultations requises pour structurer et valider le choix de DEC.

### SECTION 3 – VALEURS

L'exercice suivant vise à établir un ensemble de valeurs communes devant inspirer la collaboration.

Échanger en groupe sur les valeurs pouvant le mieux favoriser la collaboration. Consulter l'exemple figurant dans l'encadré ci-après. Répondre aux questions suivantes.

- Quel genre de relation voulons-nous avoir dans ce processus?
- Comment définissons-nous une relation et un partenariat réussis?
- Quels principes devraient orienter notre travail en commun?
- Comment souhaitons-nous que la collaboration soit perçue, vécue et remémorée par toutes les personnes y ayant participé?

## VALEURS PARTAGÉES EN VUE D'UNE COLLABORATION

Les **valeurs** indiquent comment les participants comptent agir et prendre des décisions lorsqu'ils travaillent ensemble.

La Localité de Témiscaming, la Municipalité de Kipawa et Première Nation de Kebaowek ont adopté les valeurs suivantes en vue de leur collaboration.

- |                |                 |
|----------------|-----------------|
| 1. Respect     | 5. Leadership   |
| 2. Dévouement  | 6. Authenticité |
| 3. Voisinage   | 7. Diversité    |
| 4. Originalité | 8. Enthousiasme |



## Outil 15 – Modèle d’ordre du jour pour l’atelier 4 : plan de travail

But : Cet outil propose un modèle d’ordre du jour pour l’atelier d’une journée et demie de la phase C : Décider. Il comprend les objectifs de l’atelier, les notes détaillées du facilitateur et des conseils pour la rédaction du procès-verbal. **Téléchargez l’outil 15 dans Microsoft Word.** (le téléchargement n’est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour la phase C : Décider, point C3 : Élaboration de structures et de plans de travail conjoints (atelier 4). Voir le chapitre 3 – Guide de développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités.

### Objectifs de l’atelier

À la fin de l’atelier, les collectivités auront :

- examiné les choix de DEC retenus au cours de l’atelier 3 et partagé toute mise à jour de leur participation depuis le dernier atelier;
- choisi d’un à trois projets conjoints prioritaires et élaboré un plan de travail pour chacun;
- adopté une structure de gouvernance conjointe pour la gestion du projet et rédigé une version préliminaire de son mandat;
- convenu d’un processus et d’échéances pour les prochaines étapes, notamment pour la diffusion des principaux messages et la participation des collectivités;
- développé des relations interpersonnelles plus solides, ainsi qu’une meilleure compréhension et une plus grande appréciation de la ou des collectivités voisines.

### Notes et ordre du jour détaillés du facilitateur

Les tableaux ci-après décrivent chaque activité, sa durée prévue, les préparatifs et le matériel requis, ainsi que les informations devant figurer au procès-verbal de la réunion. Avant le début de la rencontre, le facilitateur doit prendre connaissance de l’outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint et compléter la **Liste de contrôle avant la réunion**.

## Notes du facilitateur pour la réunion en soirée

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Ouverture et bienvenue</b>	Message d'ouverture et mot de bienvenue des dirigeants de chaque collectivité. Si nécessaire, prévoir une cérémonie ou une prière pour l'ouverture de la réunion par la Première Nation (voir <u>Outil 3 – Planifier et gérer un atelier conjoint</u> ).	18 h à 18 h 30	Savoir à l'avance qui prendra la parole.	Courte description de la soirée, liste des participants et noms des personnes ayant prononcé une allocution.
<b>Présentations et souper</b>	Faire le tour de la salle en invitant chaque personne à dire son nom et ses fonctions, puis à décrire <b>un avantage déjà perçu</b> du renforcement de la relation avec la ou les collectivités voisines.  Demander ensuite à chacun de s'asseoir pour souper avec la personne de l'autre collectivité qu'il connaît le moins bien. Les membres de chaque paire ainsi formée échangeront sur leurs occupations professionnelles actuelles et répondront à la question suivante. Comment pourrions-nous maintenir l'élan vers un DEC conjoint au cours de la prochaine année?	18 h 30 à 19 h 10	Aucun	Aucun
<b>Examen des prochaines étapes et des résultats de l'atelier 3</b>	Donner un aperçu de la phase C du processus de DEC conjoint et communiquer les principaux résultats de l'atelier 3, principalement les choix de DEC conjoint retenus. Allouer du temps aux questions et aux commentaires.  Donner un aperçu de la phase D : Agir, section Maintenir la relation. Inviter les participants à partager leurs suggestions pour maintenir l'élan au cours de l'année qui vient et les noter au tableau.	19 h 10 à 19 h 40	Décider à l'avance qui prendra la parole, préparer les exposés et imprimer des copies du procès-verbal de l'atelier 3.	Résumer les suggestions visant à maintenir l'élan.
<b>Mise à jour des possibilités de DEC conjoint</b>	Demander aux responsables des un à trois choix prioritaires de l'atelier 3 d'animer une discussion de 10 à 20 minutes sur le travail accompli à ce jour.  Allouer du temps aux questions et aux échanges. Les représentants peuvent aussi en profiter pour faire le point sur ce qui est en cours dans leur collectivité. Prolonger la réunion jusqu'à 21 h si les interventions sont nombreuses.	19 h 40 à 20 h 20	Prévoir à l'avance qui prendra la parole afin que chacun prépare son exposé.	Résumé général des échanges.
<b>Clôture</b>	Commentaires de clôture et réflexions des dirigeants des collectivités.	20 h 20 à 20 h 30		Aucun

## Atelier d'une journée entière

Point	Description	Heure	Préparatifs et matériel	Procès-verbal de la réunion
<b>Ouverture et bienvenue</b>	Message d'ouverture et mot de bienvenue des dirigeants de chaque collectivité. Si nécessaire, prévoir une cérémonie ou une prière pour l'ouverture de la réunion par la Première Nation (voir l'outil 3 – <u>Planifier et gérer un atelier conjoint</u> ).	8 h 30 à 9 h	Savoir à l'avance qui prendra la parole.	Courte description de la soirée, liste des participants et noms des personnes ayant prononcé une allocution.
<b>Présentations</b>	Faire le tour de la salle en invitant chaque personne à dire son nom et ses fonctions, puis à expliquer ce qu'elle souhaite accomplir au cours de la rencontre.  Demander ensuite à chacun de s'asseoir avec la personne de l'autre collectivité qu'il connaît le moins bien pour échanger avec elle pendant cinq minutes sur la question suivante. Comment les organisations locales et les membres de la collectivité réagissent-ils à un partenariat Première Nation-municipalité? Comment pourrait-on les faire participer davantage?	9 h à 9 h 30	Aucun	
<b>Mises à jour et résultats de l'atelier 3</b>	Résumer les principaux messages et les décisions prises au cours de l'atelier 3, principalement la liste des choix prioritaires et les prochaines étapes.  Inviter chaque collectivité à mettre à jour ses projets de plans ou d'événements se rapportant au DEC.	9 h 30 à 10 h	Apporter des copies du procès-verbal de l'atelier 3.  Savoir à l'avance qui prendra la parole.	Noter les mises à jour.
<b>Choix des priorités pour la planification du travail</b>	Si plusieurs participants n'étaient pas à la réunion en soirée, demander aux responsables des un à trois choix prioritaires de l'atelier 3 de faire le point sur le travail accompli à ce jour, notamment sur les consultations et les recherches, sur l'évolution des choix retenus et sur l'émergence éventuelle de nouveaux choix intéressants.  <b>Demander à l'ensemble du groupe de décider lesquels des choix prioritaires seront immédiatement mis en œuvre et lesquels seront reportés.</b>	10 h à 10 h 30	Savoir à l'avance qui prendra la parole.	Résumer les échanges et noter la décision sur les choix à mettre en œuvre.
<b>Pause</b>		10 h 30 à 10 h 45		

<b>Planification du travail</b>	Former un groupe pour chaque choix prioritaire en fonction des intérêts et de l'expérience des participants. Veiller à la représentation de chaque collectivité dans chaque groupe. Demander aux groupes d'utiliser l'outil 16 – Modèle de plan de travail conjoint pour élaborer un plan de travail propre au choix prioritaire à l'étude.	10 h 45 à 12 h	Imprimer des copies de l'outil 16 – Modèle de plan de travail conjoint.	Compléter le modèle et l'intégrer au procès-verbal.
<b>Dîner</b>	Commencer avec la <b>Section 1 – Objectifs, partenaires et actions</b> . Encourager les participants à dîner ensemble en leur suggérant d'apporter des mets à partager, en faisant livrer un repas ou en réservant une salle dans un restaurant voisin. Inviter d'autres membres du personnel, des conseillers ou des membres de la collectivité à se joindre au repas.	12 h à 12 h 45		
<b>Planification du travail (suite)</b>	Poursuivre en petits groupes la planification du travail relatif à chacun des choix prioritaires à l'aide de l'outil 16 – Modèle de plan de travail conjoint. <b>Compléter la Section 2 – Calendrier, responsabilités et ressources.</b>	12 h 45 à 13 h 30	Aucun	Compléter le modèle et l'intégrer au procès-verbal.
<b>Structures de gouvernance</b>	À l'aide de l'outil 17 – Modèle de mandat de gouvernance conjointe, déterminer quelles structures de gouvernance sont nécessaires pour gérer le partenariat de DEC conjoint et réaliser des projets spécifiques.  1. Exposer les diverses structures de gouvernance avec l'aide de l'outil 17. 2. Échanger sur le type de structure convenant le mieux à votre partenariat. Prendre le temps d'en arriver à un consensus. 3. Utiliser les questions de l'outil 17 pour compléter en groupe le modèle de mandat. Inscrire assez d'informations pour permettre à une équipe de rédiger ultérieurement un mandat préliminaire.	13 h 30 à 14 h 15	Imprimer une copie de l'outil 17 – Modèle de mandat de gouvernance conjointe pour chaque table et l'afficher à l'écran électronique.	Noter les décisions prises directement dans le modèle.
<b>Pause</b>		14 h 15 à 14 h 30		
<b>Structures de gouvernance (suite)</b>	Poursuivre les échanges sur les structures de gouvernance.	14 h 30 à 15 h 15	Voir plus haut.	Voir plus haut.

<b>Communications conjointes</b>	<p>Échanger sur la gestion des communications conjointes internes et externes au cours des semaines à venir.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>À l'aide de l'<u>outil 10</u> – Principaux messages conjoints, discuter en groupe des principaux messages à diffuser aux membres des collectivités, aux autres gouvernements, aux parties prenantes et aux médias. Noter les suggestions au tableau de papier.</li> <li>S'entendre sur deux ou trois messages principaux.</li> <li>Désigner des porte-parole (pour le partenariat et pour chacun des projets de DEC) qui répondront aux questions des médias et des autres intéressés.</li> </ol>	15 h 15 à 15 h 45	Imprimer des copies de l' <u>outil 10</u> – Principaux messages conjoints.	Noter les porte-parole et les principaux messages retenus.
<b>Conclusion et prochaines étapes</b>	<p>Exposer le travail restant pour la phase C : Décider, les recommandations de la phase D : Agir et la dernière étape du processus : Maintenir la relation (p. 69). Faire les exercices suivants avec l'ensemble du groupe.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Revoir les principales décisions de la journée et établir les prochaines étapes.</li> <li>Déterminer les prochaines étapes requises pour achever et approuver les plans de travail ainsi que le mandat de gouvernance, notamment des consultations additionnelles. Désigner les responsables de ces tâches et fixer des échéances.</li> <li>Choisir le moment des prochaines réunions pour les responsables, groupes de travail ou équipes de projets (au besoin) et déterminer la périodicité de la mise à jour du plan de travail conjoint.</li> <li>Désigner les responsables et définir l'échéance pour la production du procès-verbal de l'atelier.</li> </ol>	15 h 45 à 16 h 30	<p>Préparer un résumé de la phase C : décider pour le remettre aux participants.</p> <p>Facultatif – Inviter d'autres participants (personnel, conseillers, membres des collectivités) pour la conclusion et la clôture.</p>	Noter les prochaines étapes, les responsabilités et les échéances.
<b>Clôture</b>	<p>Regrouper les participants par paires (une personne de chaque collectivité) et les inviter à discuter pendant cinq minutes de la question suivante. Comment maintenir l'élan et faire participer les autres membres de nos collectivités? Noter les réponses sur des notes adhésives et les soumettre à l'ensemble des participants. Inviter chaque dirigeant de collectivité à prononcer un message de clôture.</p>	16 h 30 à 17 h	Aucun	Résumer les suggestions visant à maintenir l'élan.

## Outil 16 – Modèle de plan de travail conjoint

**But :** Cet outil propose des conseils et un modèle pour l'élaboration d'un plan de travail conjoint en vue de la réalisation d'un projet de DEC. Chaque groupe devrait utiliser un ordinateur pour remplir à l'écran le modèle figurant à la dernière page du présent outil. Cela sera plus simple que de le faire sur papier. **Téléchargez l'outil 16 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour l'exercice de planification du travail de l'atelier 4 (voir [l'ordre du jour dans l'outil 15](#)).

### SECTION 1 – Objectifs, partenaires et actions

#### Contexte

Les **objectifs stratégiques** décrivent comment vous entendez réaliser votre vision d'avenir.

Les **partenaires** sont des organisations qui peuvent partager le poids d'un projet et en maximiser les avantages.

Les **actions** correspondent aux moyens spécifiques pris par les collectivités pour atteindre leurs objectifs communs.

Par exemple, au Québec, les trois collectivités de Témiscaming, Kipawa et de Première Nation de Kebaowek ont adopté pour leur stratégie touristique conjointe la vision d'avenir, les objectifs et les actions qui suivent. (Le texte complet de la stratégie conjointe de tourisme est accessible à [l'annexe A – Ressources](#).)

#### Vision d'avenir

Nous voulons proposer aux visiteurs une expérience inoubliable en partageant avec eux nos beautés naturelles, notre patrimoine culturel et notre amitié.

#### Objectifs stratégiques

1. Sensibiliser les collectivités locales et les informer de la stratégie touristique conjointe.
2. Soutenir le développement des affaires, l'entrepreneuriat, l'investissement privé et la formation continue des fournisseurs de services de la région.
3. Favoriser la communication et une collaboration étroite entre les parties prenantes de la région.
4. Mettre en valeur la culture algonquine et l'environnement naturel au moyen d'un solide programme de communication-marketing.

#### Actions visant l'objectif 4 : mettre en valeur la culture algonquine

- Élaborer un programme de communication-marketing pour promouvoir le tourisme dans les trois collectivités : inventaire des attraits, signalisation, slogan, image de marque et outils de marketing (par exemple, une carte touristique).
- Promouvoir la région dans les salons de tourisme et de plein air, dans les médias sociaux et les sites Web, ainsi qu'au moyen de brochures, d'événements et de souvenirs, etc.
- Mettre en valeur la culture algonquine en organisant un festival hors réserve une exposition au Musée de la gare, au parc du 75e et à Témusique.
- Aménager des sentiers pédestres interactifs et un centre d'interprétation pour expliquer la culture algonquine.
- Aménager un village algonquin traditionnel pour illustrer le mode de vie ancestral.



**Conseils pour définir les objectifs, les partenaires et les actions**

1. En petits groupes, revoir la vision d'avenir préliminaire et l'analyse FFPM du choix de DEC conjoint qui vous était assigné à l'atelier 3 : Établir les priorités. Intégrer la vision d'avenir au modèle de plan de travail conjoint ci-après.
2. Désigner quelqu'un pour prendre des notes au tableau de papier (étapes 3 à 5, et 9) et intégrer leur version finale au modèle de plan de travail conjoint ci-après. Ce travail sera facilité par l'utilisation d'un ordinateur.

**Objectifs**

3. Prendre 10 à 15 minutes pour discuter des principaux facteurs qui auront probablement une influence positive ou négative sur la réussite du projet. Les noter au tableau de papier. Relire les facteurs et les regrouper selon leurs similarités (il est important de les regrouper).
4. Prendre 10 à 15 minutes pour discuter des deux questions suivantes et noter les réponses sur une nouvelle feuille du tableau.
  - a. **Facteurs positifs** : que peut-on faire pour en maximiser les effets?
  - b. **Facteurs négatifs** : que peut-on faire pour en atténuer les risques?
5. Prendre 15 à 20 minutes pour ébaucher de **un à cinq objectifs** en tenant compte des facteurs positifs et négatifs déterminés précédemment. Commencer la formulation de chaque objectif avec un verbe : élaborer, former, explorer, etc. Consulter l'exemple de la stratégie touristique des partenaires québécois ayant participé à l'IDEC.
6. Par la suite, **reproduire le modèle de plan de travail conjoint autant de fois qu'il y a d'objectifs**, puis inscrire ces derniers sous la vision d'avenir. (Reproduire le modèle de plan de travail conjoint au moyen de la fonction copier-coller.)

**Partenaires**

7. Pour chacun des objectifs, discuter d'organisations pouvant devenir des **partenaires** afin de partager le poids du projet et d'en maximiser les avantages. Il peut s'agir de bailleurs de fonds susceptibles de soutenir la réussite d'un tel projet.
8. Désigner quelqu'un en mesure de communiquer avec chaque partenaire potentiel et fixer une échéance pour qu'il donne des nouvelles.

**Activités**

9. Prendre 15 à 20 minutes pour discuter des **actions possibles** que les collectivités devraient entreprendre pour atteindre chacun des objectifs stratégiques. Noter les actions correspondant à chaque objectif sur une feuille distincte du tableau.
10. En grand groupe, choisir d'**une à cinq actions par objectif**, les classer par ordre de priorité, puis les intégrer au modèle de plan de travail conjoint correspondant. Ajouter ou enlever des lignes au besoin.

## SECTION 2 – Calendrier, responsabilités et ressources

### Contexte

En précisant pour chaque action le calendrier, les responsabilités et les ressources, on s'assure :

- d'une plus grande clarté;
- de bien maintenir le cap;
- d'avoir une référence de base pour les rapports qui suivront.

### Indications

1. Pour chacune des actions, indiquer les **dates prévues de début et de fin** au modèle de plan de travail conjoint.
2. Pour chacune des actions, désigner une **collectivité responsable et une personne responsable** (au besoin) au modèle de plan de travail conjoint.
3. Pour chacune des actions, indiquer les **ressources** requises (humaines, financières et physiques) au modèle de plan de travail conjoint.
4. Prévoir la réunion d'une équipe restreinte pour achever le plan de travail conjoint en y ajoutant les résultats et les prochaines étapes immédiates (voir plus loin). Désigner les participants à cette réunion et convenir d'un processus de révision et d'approbation du plan de travail conjoint.

### Finalisation du plan de travail conjoint

L'équipe chargée de finaliser le plan de travail conjoint devra définir les résultats et les prochaines étapes immédiates correspondant à chaque action. Une bonne façon de le faire consiste à ajouter, à l'extrême droite du modèle de plan de travail conjoint, deux colonnes intitulées Résultats et Prochaines étapes.

Les **résultats** désignent les conséquences spécifiques et concrètes d'une action : par exemple, une réunion, une étude de faisabilité ou un plan. Pour chacune des actions, déterminer ce qui doit être fait pour la réaliser complètement. Par exemple, si l'action consiste à faire un sondage pour connaître l'intérêt de la collectivité à l'endroit d'un accroissement du tourisme, le résultat sera un rapport de sondage. Autre exemple : si l'action consiste à obtenir des suggestions de la collectivité au moyen d'une séance de mobilisation, le résultat sera un rapport résumant les suggestions obtenues.

Après avoir défini les résultats, il faut bien établir les prochaines étapes et ajuster le calendrier, les responsabilités et les ressources en conséquence. Distribuer ensuite le plan d'action conjoint aux élus et aux employés de chaque collectivité en vue de sa révision et de son approbation finale.

Modèle de plan de travail conjoint\*

Vision d’avenir

Objectif 1 :

Partenaires potentiels :

Actions	Dates de début et de fin	Collectivité responsable et personne responsable	Ressources (humaines, financières et physiques)
1.		•	•
2.		•	•
3.		•	•
4.		•	•
5.		•	•

\* Remplir un modèle de plan de travail conjoint distinct pour **chacun** des objectifs.

## Outil 17 – Modèle de mandat de gouvernance conjointe

**But :** Cet outil propose des conseils et un modèle pour l'élaboration du mandat d'un groupe de travail et d'une équipe de projet de DEC conjoint. **Téléchargez l'outil 17 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour l'exercice de structures de gouvernance de l'atelier 4 (voir [l'ordre du jour dans l'outil 15](#)).

### Contexte

Jusqu'ici, la responsabilité du DEC conjoint avait été confiée par les collectivités à un groupe de champions du DEC conjoint. En passant des étapes de l'élaboration d'une vision d'avenir et de la planification du travail à la phase de la mise en œuvre, les collectivités ont besoin d'une structure de gouvernance officielle pour gérer leur partenariat et réaliser leurs projets de DEC conjoint.

L'IDEC recommande aux collectivités de former un groupe de travail ou un conseil conjoint qui veillera à gérer et coordonner le processus de DEC conjoint, ainsi qu'à créer au besoin des équipes de projet qui seront responsables de chaque initiative.

Dans le cas d'un nouveau partenariat, l'IDEC recommande l'adoption d'un mandat officiel pour un groupe de travail du DEC conjoint. Ce groupe de travail succédera au groupe de champions du DEC conjoint et il pourra s'appuyer sur une ou plusieurs équipes de projet. Le mandat du groupe de travail devrait comprendre les éléments suivants.

- **Maintenir la relation de développement économique** au moyen de réunions et de communications périodiques.
- **Partager l'information** relative aux activités, projets et événements d'intérêt commun pour les collectivités.
- **Discuter des problèmes et des occasions** se rapportant au développement régional et à la relation.
- **Établir les priorités et projets communs** afin de raffermir la relation et de faire progresser le DEC dans la région.
- **Élaborer des plans conjoints**, veiller à leur mise en œuvre et faire rapport sur leur évolution.
- **Coordonner les activités** des projets conjoints, notamment en gérant le travail des équipes de projet.
- **Coordonner les communications portant** sur les activités communes et sur le partenariat en général.

### PRISE DE DÉCISION CONSENSUELLE

Veiller à ce que toutes les parties approuvent des décisions prises permettra de pallier les différences entre les partenaires. Il faut également veiller à ce que toutes les parties soient pleinement investies dans la mise en œuvre. Bâtir un consensus est particulièrement important quand les partenaires ont d'importantes différences de taille, de population ou de revenus.

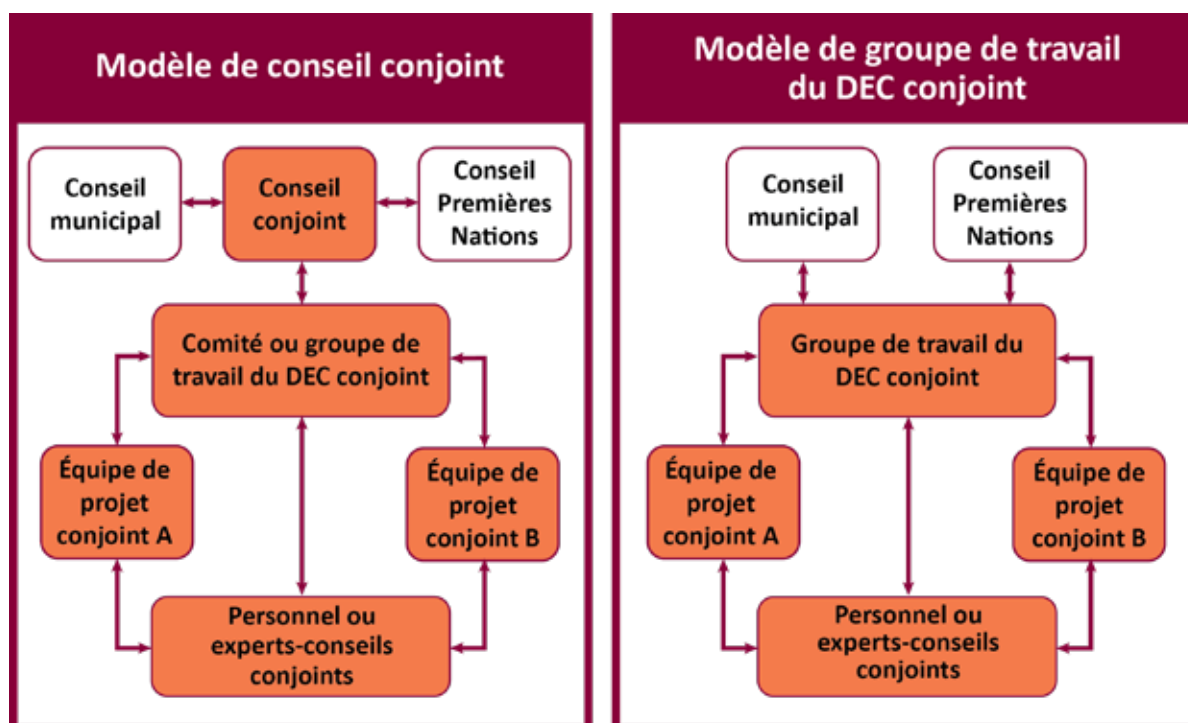
L'IDEC recommande l'adoption d'un modèle consensuel élaboré par le Conseil tripartite de Slave Lake, décrit au bas.

Sous plusieurs aspects, le **groupe de travail du DEC conjoint** est une version plus formelle du groupe de champions du DEC conjoint. Tous deux sont composés d'élus, de hauts fonctionnaires ou d'experts en développement économique de chaque collectivité. Les représentants de chaque collectivité doivent faire rapport et sont imputables devant leurs conseils et administrations respectifs.

Les collectivités peuvent aussi décider qu'une **partie prenante** sera représentée au groupe de travail du DEC conjoint. Elles peuvent aussi embaucher un **expert-conseil ou partager un employé** chargé de soutenir le travail de planification et de mise en œuvre d'un projet.

Les partenaires peuvent aussi décider de créer un **conseil conjoint**. Un tel conseil diffère du groupe de travail du DEC conjoint en ce qu'il est responsable de l'ensemble du partenariat et des relations des collectivités, et non uniquement du développement économique conjoint. Le conseil conjoint est aussi responsable de partager l'information et les mises à jour relatives aux collectivités dans leur ensemble. Les collectivités qui créent un conseil conjoint peuvent décider de former un sous-comité (ou un groupe de travail du DEC conjoint) pour gérer leurs activités de DEC conjoint.

Les rôles du conseil conjoint et du groupe de travail du DEC conjoint sont résumés ci-après.



## STRUCTURES DE GOUVERNANCE CONJOINTES PREMIÈRES NATIONS-MUNICIPALITÉS

Les diagrammes illustrent deux types de structure de gouvernance : l'une avec conseil conjoint et l'autre sans. Dans le premier type, le groupe de travail du DEC conjoint relève directement du conseil conjoint, tandis que dans le second, les membres du groupe de travail du DEC conjoint rendent compte à leur conseil respectif.

En général, la structure avec conseil conjoint convient mieux à des partenariats éprouvés souhaitant élargir leurs activités conjointes. Le deuxième type convient davantage à un nouveau partenariat souhaitant coordonner des activités dans un domaine spécifique comme la promotion touristique, ou encore réaliser des tâches conjointes, comme la construction d'un centre d'interprétation.

**Indications**

1. Prendre individuellement connaissance de l'outil pendant que le facilitateur décrit les modèles de structures en utilisant l'exemple de collectivités ayant participé à l'IDEC.
2. Répondre aux questions suivantes en grand groupe afin d'établir un consensus sur les structures nécessaires à votre partenariat.
  - a. Compte tenu de ce que nous voulons faire, quelle structure conviendrait le mieux : un conseil conjoint ou un groupe de travail du DEC conjoint?
  - b. Avec laquelle de ces structures chacun de nos conseils serait le plus à l'aise?
  - c. Avons-nous besoin d'une équipe de projet? Avons-nous besoin de plusieurs équipes de projet?
3. Si le choix se porte sur un groupe de travail du DEC conjoint, utiliser en groupe le modèle ci-après. On peut le modifier au besoin en fonction des réponses apportées aux questions de chaque section. Il est conseillé d'utiliser l'ordinateur pour intégrer les réponses au modèle. Ce travail permettra à une équipe restreinte de produire ultérieurement une version préliminaire complète.

Si, au contraire, le choix se porte sur un conseil conjoint, consulter le Protocole de gouvernance du conseil tripartite et du Secrétariat du directeur général pour connaître le mandat s'appliquant à un conseil conjoint. [L'annexe A – Ressources](#) comporte un lien hypertexte vers ce protocole.

**Modèle de mandat pour un groupe de travail du DEC conjoint**

Ce modèle convient à un groupe de travail du DEC conjoint ne comptant qu'une seule équipe de projet. Il s'agit d'un mandat de base. Les collectivités devront l'adapter à leurs besoins.

**Mandat**

- Quel est le mandat du groupe de travail du DEC conjoint et de l'équipe de projet? En quoi ce mandat reflète-t-il la vision d'avenir du projet conjoint?

**Composition**

- Quels membres de chaque collectivité en feront partie? Il peut s'agir d'élus, d'agents de développement économique, de directeurs généraux, etc.
- Comment les collectivités y seront-elles également représentées? Par exemple, deux élus de chaque collectivité, un directeur général et un gestionnaire de bande, un agent de développement économique de chaque collectivité, etc.
- Quelles autres organisations pourront y participer et combien de représentants y délégueront-elles? Ces organisations peuvent comprendre la chambre de commerce locale, une corporation de développement économique, etc.

**Principes de dialogue**

- Quels Principes de dialogue les membres du partenariat ont-ils adoptés?

**Rôles et responsabilités**

- Quel sera le rôle de chacun? Outre les participants au groupe de travail du DEC conjoint et les membres de l'équipe de projet, des personnes pourront être désignées à la présidence, à l'administration ou à la coordination.



- Quelles seront les responsabilités de chaque fonction? S'inspirer des suggestions ci-après pour définir les responsabilités de chaque fonction.

**Participants au groupe de travail**

- Participer aux réunions ou s'y faire remplacer.
- Rendre compte au conseil, aux comités appropriés, etc.
- Exécuter diverses tâches : commenter les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions, prendre connaissance de la documentation avant les réunions, etc.
- Souscrire aux Principes de dialogue.
- Déclarer tout conflit d'intérêts réel ou apparent.

**Président du groupe de travail**

Le rôle de la présidence est de veiller au bon déroulement des réunions du groupe de travail, au suivi de l'ordre du jour et au respect des Principes de dialogue par les membres du groupe. Certaines collectivités pourront souhaiter désigner chacune un co-président, désigner à cette fonction un tiers indépendant ou encore assumer la présidence en alternance. Les responsabilités comprennent notamment :

- la préparation de l'ordre du jour des réunions après consultation des représentants des collectivités partenaires;
- la révision et la diffusion des procès-verbaux des réunions conjointes;
- l'animation des réunions conformément aux Principes de dialogue.

**Administrateur du groupe de travail**

Dépendamment de la fréquence des réunions et du nombre de participants, le travail administratif peut se révéler imposant. L'administration devrait être confiée à une personne ayant les aptitudes et le temps requis pour assumer les responsabilités suivantes.

- Prendre en note les échanges et les décisions prises en vue de la rédaction des procès-verbaux des réunions.
- Collaborer à la préparation et à l'envoi des ordres du jour des réunions.
- Gérer la logistique des réunions.
- Gérer le budget et tenir des dossiers.

**Membres de l'équipe de projet**

Les membres de l'équipe de projet doivent avoir les compétences requises par le projet et être en mesure d'assumer les responsabilités suivantes.

- Participer aux réunions ou s'y faire remplacer.
- Rendre compte au conseil, aux comités appropriés, etc.
- Exécuter diverses tâches : commenter les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions, prendre connaissance de la documentation avant les réunions, etc.
- Souscrire aux Principes de dialogue.
- Déclarer tout conflit d'intérêts réel ou apparent.

**Coordonnateur de projet conjoint**

La personne responsable de la coordination doit être capable d'assurer la réussite du projet ou du programme et être en mesure d'assumer les responsabilités suivantes.

- Prendre en note les échanges et les décisions prises en vue de la rédaction des procès-verbaux des réunions.
- Collaborer à la préparation et à l'envoi des ordres du jour des réunions.
- Gérer la logistique des réunions.
- Gérer le budget et tenir des dossiers.

**Réunions**

- À quelle fréquence auront lieu les réunions? Comment choisira-t-on l'emplacement des réunions?
- Quel processus utilisera-t-on pour proposer des points à l'ordre du jour?

**Budget**

- Comment seront défrayés les coûts des réunions et des activités conjointes?
- Le cas échéant, comment les fonds seront-ils alloués au coordonnateur? Même si les coûts sont partagés entre les partenaires, une collectivité devra agir à titre d'employeur officiel.

**Reddition de comptes**

- À quelle fréquence et sur quels sujets les membres du groupe de travail du DEC conjoint devraient-ils rendre des comptes à leurs conseils respectifs et en obtenir des directives?
- À quelle fréquence et sur quels sujets les membres de l'équipe de travail devraient-ils rendre des comptes au groupe de travail du DEC conjoint et en obtenir des directives?

**Prise de décision**

- Combien de représentants de chaque collectivité doivent-ils être présents pour avoir quorum?
- Comment les décisions seront-elles prises? L'IDEC recommande le modèle consensuel élaboré par les trois conseils de la Région de Lesser Slave Lake et adopté par d'autres partenariats de collectivités ayant participé à l'IDEC. Nous croyons que ce modèle favorise l'adhésion des parties aux décisions prises par le partenariat. La recherche constante de décisions consensuelles permet d'atténuer les différences entre les parties et de garantir que chacune participe pleinement à la mise en œuvre. La recherche de consensus est d'autant plus importante lorsqu'il existe des différences sensibles entre les partenaires, que ce soit au chapitre de l'étendue, de la population ou des revenus.

Le modèle consensuel des trois conseils de la Région de Lesser Slave Lake propose une prise de décision en trois étapes. Dans un premier temps, on cherche à établir un consensus entre tous les membres individuels des trois conseils. Si c'est impossible, on cherche à établir un consensus entre les trois conseils s'exprimant chacun de façon collective. Si le consensus ne peut toujours pas être atteint, les trois conseils sont invités à voter (une voix par conseil) afin de prendre une décision à la majorité simple. Les rares fois où la décision est prise par un vote des conseils, tout conseil ne pouvant soutenir la décision a le droit de se retirer en donnant un préavis écrit de cinq jours ouvrables. [L'annexe A – Ressources](#) propose un lien hypertexte vers le Protocole de gouvernance du conseil tripartite et du Secrétariat du directeur général.

**Résolution des différends**

- Comment résoudre les différends qui peuvent survenir? Un processus de résolution des différends vise à chercher un accord lorsque les parties diffèrent d'opinion, mais veulent s'entendre. C'est un processus très différent de celui qui donne raison à l'un ou à l'autre. Selon la nature du différend, il pourra être nécessaire de recourir à un tel processus. Dans tous les cas, le processus facilite la gestion des différends d'une manière qui renforce le partenariat au lieu de l'affaiblir. Nous recommandons ce processus à tous les partenariats.

Les conseils ci-après, qui sont tirés des pratiques exemplaires en résolution de différends autochtones et intermunicipaux, peuvent vous guider dans l'élaboration d'un processus de résolution des différends propre à votre partenariat.

- Prévenir les différends avant qu'ils ne deviennent problématiques et tenter de les résoudre.
- Adopter un processus permettant aux partenaires de soulever une préoccupation.
- Adopter une façon d'agir lorsqu'une préoccupation est soulevée : par exemple, tenir une réunion conjointe pour en discuter.
- S'engager à respecter les Principes de dialogue tout au long des échanges.
- Convenir conjointement d'un énoncé du problème avant la réunion et envisager la possibilité de faire appel à un facilitateur externe.
- Convenir d'abord des faits ou des éléments objectifs du différend. Il pourra être nécessaire de colliger certaines données avant la réunion.
- Permettre à chaque partenaire d'exposer sa position sans être interrompu, puis demander au groupe de poser des questions et de soumettre d'éventuelles solutions.
- S'engager à considérer ensemble les divers choix et à négocier ensemble une solution convenant à tous les partenaires.

**Fréquence des révisions**

- À quelle fréquence les collectivités partenaires devraient-elles réviser le mandat?

**Signatures**

- L'entente est signée et datée par le chef et le maire.

## Outil 18 – Validation de l'état de la relation

**But :** Cet outil propose un guide pour la validation annuelle de l'état de la relation. **Téléchargez l'outil 18 dans Microsoft Word** (le téléchargement n'est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour la phase D : Agir, point **D5 : Effectuer une validation annuelle** (voir le [chapitre 3 – Guide de développement économique communautaire \(DEC\) conjoint Premières Nations-municipalités](#)).

### Préparatifs et matériel

Faire chaque année les deux exercices suivants au cours d'une réunion du groupe de travail du DEC conjoint. Allouer au moins deux heures pour les deux exercices.

Aménager la salle avec des tables pour quatre à six personnes. Prévoir des notes adhésives et des marqueurs sur chaque table, et afficher des feuilles du tableau de papier pour faire l'historique (voir ci-après). Pour chaque table, imprimer une copie du présent outil et de la plus récente version du plan de travail conjoint.

Pour l'exercice de l'historique, coller côte à côte deux ou trois feuilles du tableau de papier, puis tracer une ligne horizontale d'un bout à l'autre. En haut de cette ligne, écrire **Année passée**, et en bas, écrire **Année à venir**.

### Exercice 1 – Frise chronologique : faits marquants de l'année passée et attentes pour l'avenir

Durée : 45 minutes

Indications

1. Former des groupes de quatre à six participants de toutes les collectivités.
2. En petits groupes, prendre de 10 à 15 minutes pour échanger sur les faits marquants de la dernière année de collaboration. Noter les faits marquants sur des notes adhésives (un par note). Il peut s'agir d'événements majeurs, d'étapes franchies, de problèmes rencontrés ou de moments de fierté.
3. Demander à chaque petit groupe de faire part de ses résultats et de les afficher au tableau dans la partie **année passée**.
4. Retourner en petits groupes et prendre de 10 à 15 minutes pour échanger sur les attentes face à l'année qui vient. Noter les attentes sur des notes adhésives (une par note).
5. Demander à chaque petit groupe de faire part de ses résultats et de les afficher au tableau dans la partie **Année à venir**.
6. Lancer une discussion en grand groupe. Chercher les différences et les similitudes entre les résultats.

### Exercice 2 – Discussion en groupe : leçons retenues et changements requis

Durée : 75 minutes

Indications

1. Former des groupes de quatre à six participants de toutes les collectivités.

2. Allouer aux participants une période de cinq minutes pour réfléchir en silence aux questions suivantes.
  - À titre d' élu ou d' employé de la collectivité, qu' ai- je appris cette année au sujet du **travail en partenariat**?
  - À titre d' élu ou d' employé de la collectivité, qu' ai- je appris cette année au sujet de la **planification conjointe**?
3. Demander aux participants de prendre de 10 à 15 minutes pour échanger leurs réponses en petits groupes, puis d' en discuter les différences et les similitudes. Noter les résultats des échanges.
4. En petits groupes, prendre de 10 à 15 minutes pour accorder une note de 1 à 10 (1 étant le plus faible et 10 le plus élevé) en réponse aux questions suivantes. Noter les résultats et leur justification.
  - À quel point, connaissons- nous et comprenons- nous nos priorités, besoins et objectifs communs?
  - À quel point les dirigeants et le personnel sont- ils favorables au partenariat?
  - Comment évaluons- nous notre capacité à établir et à maintenir une confiance mutuelle, ainsi qu' à résoudre les différends?
5. En petits groupes, prendre de 10 à 15 minutes pour échanger sur ce qui pourrait être fait l' an prochain pour améliorer ces résultats. Noter les suggestions.
6. Demander à chaque petit groupe d' exposer ses suggestions à l' ensemble des participants.
7. En grand groupe, prendre de 15 à 20 minutes pour évaluer chacun des plans ou projets conjoints à l' aide des questions suivantes.
  - a. Le projet conjoint que nous avons choisi est- il toujours une source d' inspiration pour le groupe de travail du DEC conjoint? Dispose- t- il d' un large appui?
  - b. Les actions du plan de travail conjoint permettent- elles comme prévu d' atteindre les objectifs et de réaliser la vision d' avenir du partenariat?
  - c. Des mesures sont- elles nécessaires pour tenir compte de commentaires venant d' élus, d' employés, de membres de la collectivité ou d' autres parties prenantes?
8. Préciser les étapes suivantes nécessaires pour consolider le partenariat et améliorer ses résultats au cours de l' année à venir.

## Outil 19 – Renouvellement de l’entente de partenariat

**But :** Cet outil propose un guide pour la révision et le renouvellement d’une entente de partenariat (entente conjointe d’amitié, mandat du groupe de travail du DEC conjoint, etc.). **Téléchargez l’outil 19 dans Microsoft Word** (le téléchargement n’est disponible que si vous utilisez Adobe Reader).

Outil requis pour la phase D : Agir, point D5 : Effectuer une validation annuelle (voir le chapitre 3 – Guide de développement économique communautaire (DEC) conjoint Premières Nations-municipalités).

La révision d’une entente de partenariat devrait se faire au cours d’une réunion combinée du groupe de travail du DEC conjoint et des équipes de projet. Allouer au moins 90 minutes à cet exercice.

### Indications

1. Aménager la salle avec des tables pour quatre à six personnes, avec notes adhésives et marqueurs. Remettre une copie du présent outil à chaque participant.
2. Former des groupes de participants d’une même collectivité et leur allouer de 30 à 40 minutes pour compléter le **bilan de santé** ci-après.
  - a. Répondre aux questions de la première section intitulée ententes claires et solides. Discuter de chaque question et s’entendre sur une note consensuelle de 1 à 10 (1 étant le plus faible et 10 le plus élevé) **pour l’ensemble de la section** et non pour chacune des questions. Noter la justification de la note accordée par le groupe et décrire comment votre collectivité aimerait améliorer l’entente de partenariat. Les améliorations peuvent viser les termes de l’entente ou encore la façon de la mettre en œuvre.
  - b. Refaire l’exercice pour la deuxième section intitulée Prendre des décisions et travailler conjointement.
  - c. Additionner les notes accordées aux deux sections pour obtenir la note totale de l’entente de partenariat.
3. Demander à un représentant de chaque collectivité d’exposer les résultats de son groupe, en justifiant chaque note et en suggérant des améliorations au partenariat. Noter les commentaires au tableau de papier.
4. Après l’exposé des notes et de leur justification par chaque collectivité, lancer la discussion en grand groupe. S’assurer du respect des Principes de dialogue au moment de la discussion sur les moyens qui permettraient d’améliorer l’entente de partenariat.
5. Définir les prochaines étapes en vue d’une amélioration, puis en préciser les responsabilités et les échéances.



Bilan de santé de l'entente de partenariat	Note (sur 10)	Justification de la note	Pistes d'amélioration
<b>Ententes claires et solides</b>			
À quel point l'entente de partenariat est-elle claire et utile?			
Le partage des rôles et des responsabilités entre les partenaires est-il équitable?			
Le partage des coûts et des bénéfices des activités conjointes est-il équitable?			
À quel point votre collectivité est-elle en mesure d'allouer au partenariat les ressources adéquates (humaines, financières et physiques)?			
À quel point les processus de partage de l'information et d'organisation de réunions conjointes sont-ils efficaces?			
<b>Prendre des décisions et travailler conjointement</b>			
Les principales forces de chaque partenaire sont-elles pleinement utilisées par le partenariat?			
À quel point les partenaires réussissent-ils à établir et à maintenir une confiance mutuelle?			
À quel point les partenaires communiquent-ils efficacement entre eux?			
À quel point les partenaires ont-ils bien résolu leurs différends?			
À quel point les partenaires sont-ils ouverts et capables d'avoir au besoin des échanges délicats?			
<b>Note de l'entente de partenariat</b>			

## Chapitre 5 — Études de cas des collectivités de l'IDEC



Photo: Trent Allen, Opasquia Times



**Le plus important élément à ne pas oublier dans tout ce que nous avons fait jusqu'à aujourd'hui, est de se rappeler qu'il faut inclure nos voisins. En faisant cela, nous avons maintenant une relation beaucoup plus ouverte, remplie d'aspects positifs.**

Jim Scott, maire, The Pas (Man.)



## La Première Nation Sawridge, la Ville de Slave Lake et le District municipal de Lesser Slave River No. 124 (Alberta)



	Première Nation Sawridge	Ville de Slave Lake	District municipal (DM) de Lesser Slave River
<b>Population</b>	389	6 782	2 929
<b>Dirigeants élus (en 2015)</b>	Chef Roland Twinn	Maire Tyler Warman	Préfet Murray Kerik
<b>Sites Web</b>	<a href="http://www.sawridgefirstnation.com">www.sawridgefirstnation.com</a>	<a href="http://www.slavelake.ca">www.slavelake.ca</a>	<a href="http://www.mdlsr.ca">www.mdlsr.ca</a>

### De la reprise après catastrophe au développement économique

Ces collectivités se trouvent à 250 km au nord d'Edmonton, le long du littoral sud-ouest de Slave Lake. La Première Nation Sawridge, qui compte principalement sur des revenus autonomes pour fournir des services, est gouvernée par l'assemblée des membres adultes de la Première Nation qui vivent dans la réserve et fonctionne en vertu de sa propre constitution (plutôt qu'en vertu de la *Loi sur les Indiens*).

Après les incendies de forêt dévastateurs de 2011 qui ont perturbé la vie et les moyens de subsistance de tous les habitants de la région, les trois collectivités ont reçu 64 millions de dollars en fonds de secours du gouvernement de l'Alberta. Elles ont alors mis sur pied un conseil tripartite pour diriger les travaux de reprise de la région et assurer une planification stratégique régionale. Le conseil tripartite a distribué les fonds et entrepris une variété d'initiatives, dont l'élaboration d'un Plan de croissance régionale et la mise sur pied d'un comité de développement économique.

Ce comité a élaboré le document conjoint intitulé *Lesser Slave Lake Region Tri-Council Economic Development Strategic Plan (2012–2015)* et engagé un agent de développement économique (ADE).

### Le renforcement des liens

Quand les collectivités ont adressé leur demande à l'IDEC, elles voulaient sortir du contexte de reprise après catastrophe pour se concentrer sur le renforcement de leurs liens et de leur partenariat. Pour ce faire, elles ont rédigé un projet d'entente conjointe d'amitié qu'elles ont signé lors de la troisième *Honouring the Fire Round Dance*, une cérémonie annuelle de célébration du feu tenue en 2014. C'était la première fois que le district et la ville participaient à la traditionnelle danse en rond des Cris. Accompagnés de leurs familles, le maire Warman et le préfet Kerik ont aussi invité les membres de leurs collectivités à participer à la cérémonie. Les Premières Nations voisines qui ont assisté à l'événement ont dit avoir été inspirées par ce qu'elles ont vu dans cet effort de renforcement des liens.

En évoquant l'expérience qu'il venait de vivre, le préfet Kerik a déclaré : « Non seulement avons-nous bien travaillé ensemble en tant que collègues, mais en cours de route, nous sommes aussi devenus de formidables amis ».

**Faits saillants de la collaboration : intégration de la planification, du développement économique et des communications**

- **L'inventaire conjoint des terres** a été dressé en 2013 et 2014 dans le but d'adopter une approche régionale en ce qui concerne leur utilisation. Les objectifs consistaient à déterminer quelles terres étaient disponibles et à quelles fins, à éviter les chevauchements et à trouver des moyens de collaborer. Les trois collectivités ont élaboré un *Plan de croissance régionale* qui sert de base pour stimuler la croissance dans la région. Sawridge utilisera le Plan de croissance régionale comme guide pour l'aménagement du territoire, alors que les deux municipalités ont élaboré un *Plan de développement intermunicipal* qui régit leur utilisation des terres. Les deux documents ont été ratifiés en 2015.
- À l'automne 2014, les collectivités ont organisé un **symposium sur le DEC régional** qui a fait ressortir le tourisme en tant que priorité commune. Le symposium a accordé une importance particulière à la réduction du chevauchement des activités et à l'amélioration de la collaboration entre neuf initiatives et organisations de développement économique régional. La participation de bailleurs de fonds au symposium a aidé à faire ressortir un certain nombre de possibilités communes. Les travaux d'élaboration d'une **stratégie conjointe sur le tourisme régional** ont commencé en 2015. La stratégie vise à mettre en lumière et à promouvoir la culture et l'histoire autochtones, notamment l'emplacement où a eu lieu la signature historique du Traité 8 sur le littoral de Slave Lake.
- **La politique conjointe en matière de communications** a été élaborée en réponse à une défaillance du réseau de communications lors des incendies de forêt de 2011. La politique décrit comment les trois collectivités communiqueront les unes avec les autres lorsque surviendra un événement inattendu, et comprend des lignes directrices visant les communications sur le développement économique et la gestion des urgences.

La politique prévoit également des séances d'information à l'intention des nouveaux employés et des nouveaux représentants élus au sujet des accords de DEC et appuie la collaboration entre les trois collectivités pour en assurer la durabilité à long terme. La politique en matière de communication fait dorénavant partie intégrante du protocole de gouvernance du Conseil tripartite de la Région de Slave Lake.

**Leçons retenues : faire appel à la prise de décision par consensus pour bâtir et entretenir la confiance**

Le Conseil tripartite a mis au point un Modèle de consensus en trois étapes afin d'aider à équilibrer leurs différences de taille. Les membres du Conseil tripartite attribuent à ce modèle la raison de leur succès. Comme l'explique le maire Tyler Warman ci-dessous, ils ont d'abord éprouvé certaines difficultés avec le Modèle de consensus, puis ils ont pris conscience du fait que le consensus ne fonctionne que lorsque les gens comprennent que ce qui bénéficie à l'un bénéficie à tous.

La confiance est l'élément le plus important. Si la confiance n'y est pas, vous n'avez rien sur quoi construire. Au départ, nous avions de la difficulté, car nous tentions de compétitionner et il ne faut pas faire ça. Les projets individuels que nous réalisons ne seront pas nécessairement avantageux de façon égale pour tous – c'est impossible. Si nous essayons de faire cela, on ne pourra rien accomplir. Mais, collectivement, la totalité de ces projets sera avantageuse pour nous tous.

Tyler Warman,  
maire, Ville de Slave Lake (Alb.)



**Établissement de relations et étapes clés du DEC conjoint**

**Mai 2011** : des incendies de forêt détruisent le tiers de la ville et une bonne partie des environs; un Conseil tripartite est créé pour s'occuper de la reprise.

**Mai 2012** : Le Conseil tripartite crée un comité de développement économique, élabore une stratégie de développement économique conjoint et engage un ADE.

**Oct. 2013** : Les trois collectivités joignent les rangs de l'IDEC pour renforcer leurs relations.

**Janv. 2014** : Un atelier conjoint porte principalement sur des enjeux liés à l'établissement de relations et au marché du travail; un projet d'entente conjointe d'amitié est rédigé et le tourisme est présenté comme une occasion de DEC conjoint. Le Conseil tripartite lance un site Web qui met en valeur les trois collectivités; son objectif consiste à attirer résidents et entreprises.

**Mai 2014** : Les collectivités signent une entente conjointe d'amitié et festoient à l'occasion d'une danse en rond, une cérémonie de célébration du feu (Honouring the Fire Round Dance), organisée par la Première Nation Sawridge.

**Janv. 2014** : Les collectivités dressent un inventaire conjoint des terres et partagent les plans d'utilisation des terres dans le cadre d'un Plan de croissance régionale.

**Sept. 2014** : La construction du centre patrimonial Legacy Centre commence; le bâtiment comprend une salle pour la tenue de réunions et d'événements, une garderie et des locaux à bureaux offerts en location aux organismes communautaires. Le Legacy Centre servira aussi de centre d'évacuation pour la région. Les trois collectivités contribuent financièrement à sa construction.

**Nov. 2014** : Les partenaires élaborent un projet de politique en matière de communications et tiennent le premier symposium sur le développement économique régional dans ce secteur.

Pour en savoir plus sur ce partenariat en Alberta, veuillez consulter : [www.fcm.ca/CollectivitésParticipantes](http://www.fcm.ca/CollectivitésParticipantes). On trouvera un lien vers les documents *Regional Tri-Council Economic Development Strategic Plan (2012–2016)* et *Regional Growth Plan* de Slave Lake dans l'annexe A – Ressources.

## La Première Nation de Lac Seul, la Municipalité de Sioux Lookout et la Première Nation de Kitchenuhmaykoosib Inninuwig (Ontario)



Photo: Tim Brody, Sioux Lookout Bulletin

	Première Nation de Lac Seul	Kitchenuhmaykoosib Inninuwig (KI)	Sioux Lookout
<b>Population</b>	1 204 dans la réserve 2 327 hors réserve	995 dans la réserve 443 hors réserve	5 037
<b>Dirigeants élus (en 2015)</b>	Chief Clifford Bull	Chief Donny Morris	Mayor Doug Lawrence
<b>Sites Web</b>	<a href="http://www.lacseulfn.org">www.lacseulfn.org</a>	<a href="http://www.bigtroutlake.firstnation.ca">www.bigtroutlake.firstnation.ca</a>	<a href="http://www.siouxlookout.ca">www.siouxlookout.ca</a>

### Des collectivités éloignées les unes des autres, mais interconnectées

La Municipalité de Sioux Lookout et la Première Nation de Lac Seul se situent à 30 km l'une de l'autre dans le nord de l'Ontario, tandis que leur partenaire, la Première Nation de Kitchenuhmaykoosib Inninuwig (KI), se trouve à 400 km plus au nord et n'est accessible que par avion ou par une route d'hiver. Sioux Lookout joue le rôle d'une plaque tournante en matière de santé, d'éducation, de transport et de services pour les Premières Nations avoisinantes, comme celle de Lac Seul, de même que pour 31 Premières Nations du Grand Nord comme KI.

Ces collectivités avaient de nombreuses raisons d'adhérer au programme de l'IDEC. Une entente conjointe d'amitié entre la Première Nation de Lac Seul et Sioux Lookout avait été élaborée dans le cadre du Programme de partenariats en infrastructures communautaires de la FCM et

signée en 2012; ces collectivités disaient cependant que le racisme était un problème récurrent. La bande de KI souhaitait depuis fort longtemps établir un partenariat avec ses voisins, mais son éloignement constituait un défi.

### Combinaison des atouts pour contrer la crise du coût des aliments

Les partenaires formulent actuellement une proposition et un modèle opérationnel pour un centre de distribution régional (CDR) qui approvisionnera en aliments moins coûteux, sains et frais jusqu'à 31 Premières Nations nordiques tout en créant des emplois pour les habitants de Lac Seul.

Le CDR possède une grande valeur stratégique, car les collectivités nordiques éloignées de cette région font face aux coûts élevés des denrées alimentaires et au manque d'aliments sains. Cela engendre des problèmes de santé.

Chaque partenaire apporte des atouts complémentaires au projet. Sioux Lookout possède un entrepôt vide à l'aéroport et son personnel a acquis une expérience pertinente en matière de développement des entreprises. KI, qui est actionnaire de la société Wasaya Airlines, le transporteur aérien desservant la plupart des 30 collectivités autochtones nordiques, possède des connaissances de première main sur les défis alimentaires des régions nordiques et les relations communautaires dans le Nord. De son côté, la Première Nation de Lac Seul possède un centre de formation et une main-d'œuvre en mesure de gérer et d'exploiter le CDR.

#### **Faits saillants de la collaboration : renforcer les appuis pour donner l'impulsion voulue**

Les collectivités ont élaboré des propositions conjointes de financement, organisé ensemble une conférence sur le développement économique Premières Nations-municipalités et amorcé des discussions avec des intervenants régionaux sur l'idée d'un centre de distribution commun. Ces démarches ont débouché sur une invitation à visiter le centre de préparation et de distribution d'aliments de Sysco à Winnipeg où le groupe de champions de l'IDEC a pu en apprendre davantage sur les questions de logistique.

Leurs efforts ont soulevé beaucoup d'intérêt et de nombreuses offres d'appui. Dès décembre 2014, le projet avait reçu une aide financière totalisant 168 000 \$ de l'IDEC, de FedNor et de la Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. Les fonds ont été utilisés pour engager un coordonnateur de projet et une société d'experts-conseils qui achève actuellement une étude de faisabilité.

Comme les 31 Premières Nations nordiques éloignées seront les principaux clients du CDR, la première étape de l'étude de faisabilité a été de leur rendre visite. Une fois sur place, les experts-conseils ont commencé à recueillir des données sur les besoins et les priorités des collectivités, et à leur expliquer le projet afin d'obtenir leur appui.

À la fin du mois d'avril 2015, toutes les collectivités autochtones du Grand Nord ont été invitées à un rassemblement communautaire sous le thème Breaking Down Barriers — Building New Economies. L'événement s'est avéré l'occasion parfaite pour rencontrer la population, valider les résultats des recherches et commencer à examiner les modèles de fonctionnement du CDR. Parallèlement, huit maires et 16 chefs se sont

réunis, pour la première fois, afin de se pencher sur d'autres avenues de DEC régional.

Ces démarches ont mené à la création, en mars 2015, d'un groupe de travail sur le marché de l'emploi (LMWG) coprésidé par Sioux Lookout et Lac Seul. Le LMWG a été chargé d'élaborer un plan communautaire des ressources humaines qui incluait un répertoire général des compétences de la région ainsi qu'une analyse des pénuries de main-d'œuvre et des prévisions d'emploi pour le futur. À partir de là, on élaborera un plan communautaire de recrutement et de formation afin de répondre au besoin de main-d'œuvre qualifiée et de prévoir les besoins en matière de formation.

Le groupe de travail sur le marché de l'emploi LMWG s'active également à organiser une campagne de marketing pour Sioux Lookout en vue d'inciter des travailleurs qualifiés à s'installer dans la région. La campagne mettra en valeur les avantages de vivre et de travailler à Sioux Lookout pour les nouveaux diplômés, les travailleurs étrangers et les travailleurs qualifiés de la région.

**La plupart du temps, les collectivités accessibles par avion sont oubliées lorsqu'une occasion de développement économique se présente. Pourtant, les Premières Nations des régions isolées peuvent contribuer au développement économique régional en s'associant à d'autres municipalités intéressées, dont des Premières Nations accessibles par la route à l'année, comme c'est le cas dans cette initiative.**

Conseil de bande de  
Kitchenuhmaykoosib Inninuwug



**Leçons retenues : surmonter l'obstacle de la distance et d'un passé douloureux**

- Le partenariat ontarien a été mis à rude épreuve par l'éloignement de la Première Nation de KI, installée à plus de 400 km au nord des deux autres collectivités et qui ne peut être rejointe par la route pendant une bonne partie de l'année. Toutefois, l'éloignement est devenu un atout lorsque les partenaires ont choisi comme projet commun la mise sur pied d'un CDR. KI connaît particulièrement bien les besoins des collectivités autochtones accessibles seulement par avion et qui seront les utilisateurs finaux du centre projeté.
- Même s'ils entretenaient déjà des relations et qu'ils étaient voisins, les gens de Sioux Lookout et de KI connaissaient mal l'histoire de Lac Seul. Dans le cadre d'un atelier axé sur l'établissement de relations, les participants ont visionné un diaporama accompagné de musique et intitulé « A History of Lac Seul ». Le document racontait comment les terres avaient été inondées, décrivait les conséquences des pensionnats et précisait comment ces événements avaient touché à la fois les personnes et la collectivité. Le diaporama faisait également ressortir les réalisations de la collectivité. Visiblement émus, les participants ont considéré que cette leçon d'histoire était particulièrement utile pour leur travail de collaboration.

**Établissement de relations et étapes clés du DEC conjoint**

**Juin 2012** : Avant de se joindre à l'IDEC, Sioux Lookout et la Première Nation de Lac Seul signent une entente conjointe d'amitié.

**Nov. 2013** : Un premier atelier réunit les trois collectivités; celles-ci déterminent cinq possibilités de DEC conjoint.

**Avril 2014** : Un deuxième atelier permet de dresser une courte liste de trois priorités et d'adopter le CDR comme choix final. Les partenaires rédigent une version préliminaire des mandats du groupe de travail sur le DEC conjoint et de l'équipe de travail technique.

**Mai-sept. 2014** : Les partenaires élaborent des propositions de financement conjointes et lancent officiellement le CDR à l'occasion de la conférence régionale Premières Nations-municipalités sur le DEC conjoint placé sous le thème Ke-ondaatiziying (Sustaining Ourselves).

**Oct.-janv. 2015** : Les collectivités partenaires signent le texte du mandat confié à un groupe de travail sur le DEC conjoint, effectuent des recherches et rencontrent les intervenants.

**Nov. 2014** : Sysco, un important exploitant de distribution alimentaire, accueille les participants pour une visite d'étude dans ses installations de Winnipeg.

**Sept.-déc. 2014** : Le partenariat reçoit 168 000 \$ de bailleurs de fonds pour payer le salaire d'un coordonnateur de projet et la réalisation d'une étude de faisabilité.

**Févr. 2015** : Le ministre responsable de FedNor, Greg Rickford, annonce un financement et assiste au lancement de l'étude de faisabilité. L'équipe de projet du CDR organise une rencontre afin de passer en revue les leçons retenues et de faire connaître les progrès accomplis aux représentants élus, au coordonnateur du projet ainsi qu'aux experts-conseils responsables de l'étude de faisabilité.

**Avril 2015** : Les chefs de 30 Premières Nations du Grand Nord sont invités à une rencontre pour faire part de leurs commentaires et observations sur l'étude de faisabilité. Huit maires et 16 chefs se réunissent pour la première fois afin de discuter des enjeux du développement régional.

**Mars 2015** : Un groupe d'étude sur le marché du travail, coprésidé par Lac Seul et Sioux Lookout, amorce des recherches afin de savoir comment faire face aux pénuries de main-d'œuvre et aux déséquilibres du marché du travail qui frappent la région.

## Première Nation de Kebaowek, la Ville de Témiscaming et la Municipalité de Kipawa (Québec)



	Première Nation de Kebaowek	Témiscaming	Kipawa
<b>Population</b>	261 dans la réserve 568 hors réserve	2 385	474
<b>Dirigeants élus (en 2015)</b>	Chef Lance Haymond	Mairesse Nicole Rochon	Maire Norman Young
<b>Sites Web</b>	<a href="http://www.kebaowek.ca/fr/index">www.kebaowek.ca/fr/index</a>	<a href="http://www.temiscaming.net/">www.temiscaming.net/</a>	<a href="http://www.kipawa.ca/?lng=fr">www.kipawa.ca/?lng=fr</a>

### De la coexistence à la collaboration

Ces collectivités sont installées dans une région du Québec riche en ressources, à environ 70 km au nord-est de North Bay (Ont.). Témiscaming abrite le complexe de pâtes et papiers de Tembec, où travaillent 850 personnes.

Lorsque la Ville de Témiscaming et Première Nation de Kebaowek ont adressé une demande dans le cadre du programme de l'IDEC, elles décrivaient ainsi leur relation : « Nous vivons côte à côte et pourtant nous ne nous connaissons pas vraiment les uns les autres – nous coexistons ». Qu'à cela ne tienne, ils partageaient le désir d'adopter une approche régionale afin de diversifier leurs économies pour qu'elles cessent de dépendre du développement des ressources.

Les deux collectivités considéraient l'ouverture d'un nouveau parc provincial, le parc d'Opémican, comme un moyen de favoriser la croissance du tourisme. Étant donné la taille de leurs collectivités, les deux partenaires ont jugé qu'une approche régionale réussirait mieux à attirer les touristes et

« Les trois réunis, nous sommes une même voix et nous espérons que cela fera une différence quand nous chercherons du soutien auprès des différents ordres de gouvernement. »

Danielle Gravelle,  
directrice générale,  
Municipalité de Kipawa, Québec

ils ont donc demandé à la municipalité voisine de Kipawa de se joindre à eux.

Les trois collectivités ont décidé d'élaborer une stratégie conjointe de commercialisation du tourisme et de se concentrer sur la coordination du travail de leurs agents de développement économique (ADE). Ils ont choisi de mettre en valeur la culture algonquienne dans leurs efforts de promotion touristique, car cela permettrait d'offrir quelque chose d'unique dans la région et d'attirer à la fois des touristes canadiens et internationaux. Cela présentait des avantages économiques pour les trois collectivités, tout en contribuant à faire revivre la culture, les croyances et les pratiques algonquiennes. Les collectivités l'ont d'ailleurs exprimé dans leur énoncé de vision conjoint : « Nous voulons créer une expérience mémorable en accueillant des visiteurs pour partager nos beautés naturelles, notre patrimoine culturel et notre amitié ».

**Faits saillants de la collaboration : renforcer les capacités grâce à un pair agissant comme mentor, aux visites d'études et à la consultation**

Dès que les trois collectivités eurent fait de la promotion conjointe du tourisme leur grande priorité, elles ont mis sur pied un groupe de champions de l'IDEC pour s'efforcer d'établir l'approche à adopter à l'égard du projet. Les collectivités ont fait appel à un pair bénévole agissant comme mentor et possédant une solide expérience en planification auprès de municipalités québécoises pour les aider à orienter l'équipe des trois ADE. (Les pairs agissant comme mentors sont des employés ou des élus municipaux ou autochtones expérimentés qui acceptent de conseiller ou d'aider, à titre bénévole ou moyennant une petite rétribution). Ensemble, ils ont élaboré une vision, une mission et des valeurs communes pour la mise au point d'une stratégie conjointe de commercialisation du tourisme, effectué des recherches sur la conjoncture et ont défini des thèmes stratégiques visant la promotion commune du tourisme.

Après avoir constaté la nécessité d'effectuer davantage de recherche, les trois collectivités ont participé à deux voyages d'études afin d'en apprendre plus sur les initiatives en matière de tourisme reliées à la culture des Premières Nations et aux parcs provinciaux. Ils ont aussi obtenu d'innombrables données sur le tourisme.

Les trois collectivités ont ensuite organisé un souper spaghetti et tenu des consultations conjointes auprès de 80 membres, propriétaires

d'entreprises et autres intervenants importants de leurs collectivités afin d'obtenir leurs commentaires sur leur stratégie conjointe de commercialisation du tourisme. C'était fort probablement la première consultation communautaire conjointe Premières Nations-municipalités à avoir lieu dans la région.

**Leçons retenues : oublier les désaccords et trouver des occasions**

***Appliquer les Principes de dialogue pour faciliter les discussions difficiles***

Dès le début du processus de développement économique communautaire conjoint, les deux premiers partenaires au Québec ont été confrontés à un lourd défi ayant trait à une mine à ciel ouvert.

Certains représentants élus ainsi que des membres de la collectivité de Témiscaming défendaient le projet de mine parce qu'il contribuerait à diversifier l'économie. D'autre part, des élus et des membres de la collectivité d Première Nation de Kebaowek s'y opposaient en raison de leurs inquiétudes quant aux impacts sociaux et environnementaux qu'aurait cette mine. Avant le lancement du processus de DEC conjoint, la compagnie minière a rencontré chaque collectivité de sa propre initiative, mais la municipalité et la Première Nation ne s'étaient pas rencontrées pour discuter de la question. En conséquence, les rumeurs et les tensions s'intensifiaient au sein des deux collectivités.

La question ayant été soulevée à de nombreuses reprises, l'équipe de l'IDEC décida d'appliquer les Principes de dialogue pour aider les deux collectivités à tenir des discussions constructives pour régler la question. Les participants à la réunion ont utilisé les principes pour expliquer leur propre perception des choses, pour ensuite s'écouter les uns les autres avec intérêt, plutôt qu'en posant un jugement. Avant la fin de la séance, ils avaient pris conscience que ce désaccord ne devait pas nécessairement freiner leurs relations, car ils s'entendaient sur de nombreux autres enjeux et étaient conscients que la collaboration serait avantageuse pour les deux collectivités.

***Concilier les approches à la consultation de la collectivité***

Première Nation de Kebaowek, la Municipalité de Kipawa et la Ville de Témiscaming divergeaient d'opinion quant au moment, à la façon et à la raison de consulter les membres de leurs collectivités sur leur idée de stratégie conjointe

de commercialisation du tourisme. Des conseillers municipaux pensaient qu'il serait préférable d'attendre que la stratégie soit complétée, alors que leurs partenaires des Premières Nations disaient vouloir obtenir des conseils de la collectivité sur la façon de procéder.

Ensemble, ils ont proposé une troisième voie : une consultation conjointe. Les partenaires ont partagé quelques-unes de leurs premières idées au sujet du tourisme commun et ils ont laissé les membres des collectivités valider ces éléments et ajouter leurs commentaires et observations. Cette démarche respectait et réunissait les deux approches et a connu un grand succès. Plus de 80 membres, dirigeants d'entreprises et autres intervenants importants des collectivités ont participé et au souper spaghetti et à la consultation conjointe. Les membres des collectivités se sont mobilisés et ont proposé leur aide bénévole à l'organisation des prochaines activités conjointes.

#### **Établissement de relations et étapes clés du DEC conjoint**

**Sept. 2013** : Dans le cadre d'un atelier, on définit trois possibilités de DEC conjoint, toutes reliées au tourisme. Les collectivités décident d'inviter la Municipalité de Kipawa et la Première Nation de Wolf Lake à se joindre au partenariat.

**Janv. 2014** : Un autre atelier attire plus de 15 intervenants du secteur du développement économique désireux de parler de tourisme. La Municipalité de Kipawa accepte de se joindre au partenariat et les trois collectivités décident de rédiger un projet d'entente conjointe d'amitié. Les trois collectivités choisissent comme thème central de leur projet une stratégie conjointe de commercialisation du tourisme.

**Juin 2014** : Les partenaires signent une entente conjointe d'amitié lors de la Journée nationale des Autochtones; c'était la première fois que les voisins célébraient cette journée ensemble dans la réserve.

**Juin-sept. 2014** : Les ADE des trois collectivités procèdent à des activités de planification commune avec l'aide d'un pair agissant comme mentor. Les partenaires, de concert avec des entreprises touristiques locales, effectuent une visite d'étude au Parc Algonquin et à Huntsville, en Ontario.

**Oct. 2014** : Les partenaires participent à une deuxième visite d'étude. Ils se rendent à Wendake et au Parc national du Lac Témiscouata, au Québec, pour en apprendre davantage sur les activités de tourisme culturel. Le groupe des champions de l'IDEC élabore une vision d'avenir du tourisme, un énoncé de mission, des valeurs et des objectifs conjoints.

**Févr. 2015** : Les partenaires organisent une consultation conjointe des collectivités afin d'obtenir des commentaires sur leur approche et leurs objectifs stratégiques en matière de tourisme.

**Avril 2015** : Le travail de perfectionnement de leur plan stratégique commence. Les partenaires accordent une importance particulière aux actions à court terme et mettent sur pied un groupe de travail technique réunissant le directeur du parc d'Opémican et d'autres intervenants et chargé de veiller à ce que l'aménagement du parc se traduise par des retombées économiques à l'échelle locale. Ils décident d'élaborer une stratégie conjointe de commercialisation du tourisme.

**Juin 2015** : Au début du mois de juin, des cérémonies algonquines, un barbecue, une vente de débarras, un échange de plantes et un concours de pêche figurent au menu d'une fête des voisins. Fin juin, des membres de toutes les collectivités partenaires célèbrent la Journée nationale des Autochtones à Première Nation de Kebaowek. Les deux événements ont offert des occasions d'apprentissage culturel.



## Annexes



La façon dont je vois les choses, c'est que nous n'aurons pas suffisamment de ressources humaines dans la réserve pour attirer les employeurs. Nous avons besoin de gens qui sont aptes à travailler immédiatement. Mais les ressources existent dans la région et quand nous veillons à ce que la région soit viable du point de vue commercial, tout le monde en profite. Nous savons que nous ne verrons pas de résultats immédiats, mais qu'en fin de compte, ce plan de marketing conjoint attirera l'attention du secteur des affaires sur la région.

Brian Titus, PDG, Sqewel Development Corporation,  
*Échanges*, été 2015, Local Government Management Association of British Columbia



## Annexe A — Ressources

De nombreuses ressources existent pour vous aider à rédiger votre première entente ou organiser une réunion conjointe. Ces ressources sont classées sous huit thèmes, et elles sont accessibles, en plus d'autres ressources et outils, à la page de la Trousse de l'IDEC. Cette page s'enrichira d'autres ressources à mesure qu'elles seront disponibles.

### Développement économique communautaire

Les sites Web ci-dessous offrent une grande quantité de ressources gratuites sur le développement économique communautaire.

- Le Réseau canadien de DÉC - Qu'est-ce que le DÉC?
- Centre for Innovative & Entrepreneurial Leadership: Ressources, publications communautaires, articles et sites Web externes (dans la langue d'origine).
- Le guide Mécanismes d'aménagement et leviers financiers pour le développement économique des municipalités du ministère des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario.
- Fédération canadienne des municipalités, Ressources relatives au développement économique local.

Cando offre également 16 guides destinés aux agents de développement économique. Ces guides peuvent être achetés à <http://www.edo.ca/edo-tools/guidebooks>.

### Premières Nations du Canada

Les ressources ci-dessous ont été choisies pour leur qualité, leur exactitude et leur perspective pancanadienne.

#### Ressources d'introduction

- Wab Kinew's Walk Through History: Très court extrait du documentaire primé *8th Fire*. Wab Kinew retrace l'histoire des relations tendues entre les Autochtones et les non-Autochtones au Canada (dans la langue d'origine).
- Les Premières Nations au Canada : ressource éducationnelle de 25 pages élaborée par Affaires autochtones et du Nord Canada sur l'histoire des Premières Nations du Canada.
- Quality of Life of First Nations (2 pages) : feuillet de renseignements publié par l'Assemblée des Premières Nations en 2011 sur la réalité quotidienne des Premières Nations du Canada et les causes de la situation actuelle (dans la langue d'origine).
- TD Debunking Myths Surrounding Canada's Aboriginal Population (8 pages). Cette publication démystifie certaines idées reçues au sujet des peuples autochtones, dont « les Autochtones ne paient pas de taxes », « les Autochtones étudient gratuitement à l'université », « les Autochtones s'intègrent mal au marché du travail », « les entreprises autochtones ne sont pas fructueuses », et bien d'autres (dans la langue d'origine).



### Autres ressources

- Federal Government Funding to First Nations – The Facts, the Myths, and the Way Forward (31 pages) : excellente vue d'ensemble des liens de financement entre les Premières Nations et le gouvernement du Canada, tels que perçus par l'Assemblée des Premières Nations (dans la langue d'origine).
- 8th Fire "It's Time" (45 minutes). Cet épisode du documentaire primé 8th Fire consacré aux Autochtones aborde différents sujets, dont la nécessité d'améliorer les relations entre les Autochtones et les non-Autochtones, la population jeune et en plein essor des Autochtones, les idées reçues courantes au sujet des Autochtones et la nécessité de redéfinir ces relations (dans la langue d'origine).
- Autochtones : conditions économiques (10 pages) : article encyclopédique donnant un bon aperçu de la situation économique des Autochtones et du contexte historique qui l'a engendrée.
- Rapport d'étape sur l'évolution de l'économie des Autochtones 2015 (92 pages) : ce rapport relate et évalue les progrès des Premières Nations, des Inuits et des Métis entre 2006 et 2011 par rapport à ceux de la population non autochtone et décrit les écarts économiques persistants.
- On trouvera des renseignements sur les collectivités autochtones, y compris une liste des chefs et des conseils, dans le site Web Profil de Premières Nations, produit par Affaires autochtones et du Nord Canada (antérieurement, Affaires indiennes et du Nord Canada [AINC]).

Bob Joseph, d'Indigenous Corporate Training Inc., offre gratuitement les ressources suivantes dont il est l'auteur. Toutes sont accessibles à <http://www.ictinc.ca/first-nations-municipal-community-economic-development-initiative> (dans la langue d'origine).

### Comportement et règles d'étiquette culturelle

- Working effectively with Aboriginal Peoples: 19 must do's for local government
- 21 Things not to say or do when working effectively with Aboriginal Peoples
- First Nation protocol: Thanking the host Nation, why you should
- First Nation protocol: Gift Giving, how do you know if it is appropriate and/or expected

### Apprentissage et compréhension

- Aboriginal Elders
- Aboriginal Peoples: A guide to terminology
- 11 things you should know about Aboriginal oral traditions
- Aboriginal Peoples are all the same, right?

### Ententes conjointes d'amitié et accords de relations

Un nombre considérable d'échantillons d'ententes et d'accords est fourni à la page des ressources de la Trousse de l'IDEC. En voici quelques exemples :

- Protocole d'entente de coopération et de communication (Première Nation Cheam, District de Kent, Première Nation Scowlitz, Bande de Seabird Island, Conseil de bande Stó:lo, Première nation Sts'ailes et Village de Harrison Hot Springs (C.-B.), (dans la langue d'origine).
- Sioux Lookout Friendship Accord Entente conjointe d'amitié (Municipalité de Sioux Lookout, Première Nation Lac Seul, Première Nation Cat Lake et Première Nation Slate Falls (Ont.), (dans la langue d'origine).
- Entente conjointe d'amitié entre la Ville d'Edmundston et la Première Nation Malécite du Madawaska (N.-B.)

## Plans et stratégies conjoints de développement économique communautaire

De nombreux exemples de plans et de stratégies sont présentés à la page de la Trousse de l'IDEC. En voici quelques exemples :

- Tri-Council Regional Economic Development Strategic Plan (Municipalité de Slave Lake, Première Nation Sawridge et District municipal de Lesser Slave River n 124 (Alb.)), (dans la langue d'origine).
- Tri-Council Regional Growth Plan (Municipalité de Slave Lake, Première Nation Sawridge et District municipal de Lesser Slave River no 124 (Alb.)), (dans la langue d'origine).
- Cormorant Island Economic Development Strategy (Village d'Alert Bay et Première Nation 'Namgis (C.-B.)), (dans la langue d'origine).

## Mandat de gouvernance conjointe

La page des ressources la Trousse de l'IDEC présente également plusieurs exemples de mandats. En voici quelques exemples :

- Modèle de mandat pour un groupe de travail conjoint de DEC - Municipalité de Sioux Lookout, Première Nation Lac Seul et Kitchenuhmaykoosib Inninuwug (Ont.), (dans la langue d'origine).
- Modèle de mandat pour un Conseil conjoint - Municipalité de Slave Lake, Première Nation Sawridge et District municipal de Lesser Slave River n° 124 (Alb.), (dans la langue d'origine).

## Planification Premières Nations-municipalités

Les Premières Nations et les municipalités utilisent diverses méthodes de planification, dont les deux plus courantes sont mentionnées ci-dessous :

- La planification communautaire globale est un processus exhaustif dont se servent les collectivités pour tracer une feuille de route menant au développement durable, à l'autonomie et à l'amélioration de leurs capacités de gouvernance. Ces plans généraux sont établis par le biais d'un processus dirigé par la collectivité et portent sur les principaux domaines de planification, lesquels sont tous interreliés et interdépendants, soit : la gouvernance, le territoire et les ressources, la santé, l'aménagement des infrastructures, la culture, les enjeux sociaux et l'économie. AANC a publié le Guide de la PCG : La planification communautaire globale pour les Premières nations de la Colombie-Britannique.
- Les provinces et les territoires exigent que les administrations locales élaborent un plan officiel (pouvant aussi être appelé plan global de la collectivité, plan municipal général ou plan directeur officiel) qui intègre la vision et le cadre d'utilisation des terrains et d'aménagement du territoire dans la collectivité. La plupart des plans tiennent compte de l'usage des terrains, de l'économie, de l'environnement, des transports et des équipements collectifs et les intègrent dans une stratégie globale orientant la croissance et le développement dans une optique durable. Pour plus d'information, veuillez communiquer avec le ministère des Affaires municipales de votre province ou territoire.
- Votre guide vers les institutions municipales au Canada de la FCM présente un aperçu des municipalités canadiennes. Vous y trouverez des renseignements sur les responsabilités des provinces et des territoires, sur la taxation municipale, de même que sur les processus décisionnels et démocratiques.

### Autres processus et tendances utiles dans le domaine de la planification des Premières Nations et des municipalités

- Le Conseil national de développement économique des Autochtones, L'amélioration de la réussite économique des ajouts aux réserves urbaines, Étape I, 2014 (93 pages) et Étape II, 2015 (127 pages) : cette étude porte sur six Premières Nations dont les réserves sont adjacentes à des centres urbains, et examine les avantages fiscaux et économiques considérables réciproques dont ont profité ces Premières Nations et leurs municipalités voisines.
- Mise en œuvre de traités en C.-B. - A Path Forward. A resource guide to support Treaty First Nation, regional district and local government collaboration and planning. Publié en 2012 (82 pages), ce guide offre des outils afin d'aider ces intervenants à améliorer la planification, la collaboration et la prestation des services à l'échelle régionale à mesure de la mise en œuvre des traités en Colombie-Britannique (dans la langue d'origine).
- Community to Community Forum: Forums communauté à communauté : organisés conjointement par Union of British Columbia Municipalities et le sommet des Premières Nations, les forums régionaux de communauté à communauté (Community to Community – C2C – Forums) réunissent des Premières Nations et des gouvernements locaux des différentes régions de la Colombie-Britannique afin de discuter d'objectifs communs et de possibilités d'initiatives conjointes (dans la langue d'origine).

### Consultations communautaires

De nombreuses ressources traitent de mobilisation des intervenants ou du public. En voici trois pour démarrer votre recherche :

- 2007, AANC. Le chapitre 6, *Mobilisation communautaire* présente des moyens de mobiliser vos membres et une étude de cas illustrant comment la Première Nation Squamish a réussi à atteindre ses objectifs par la mobilisation.
- 2006, International Association for Public Participation. Liste détaillée des moyens recommandés pour mobiliser les membres de votre collectivité et conseils pour choisir la technique la plus pertinente en fonction de vos objectifs et de vos contraintes (dans la langue d'origine).
- 2007, FCM. Tour d'horizon des techniques permettant de mobiliser les membres marginalisés de votre collectivité, dont les femmes et les jeunes.

## Annexe B – Guide pour l'établissement de relations Premières Nations-municipalités durables

On trouve partout au Canada, des municipalités et des Premières Nations qui collaborent pour renforcer leurs collectivités, améliorer la qualité de vie dans leur région et offrir des services en commun. Ces liens soudent ces collectivités et favorisent la collaboration et le développement.

La présente annexe est conçue pour vous aider à établir, à améliorer et à maintenir des relations efficaces entre une Première Nation et une municipalité partenaires. Elle se divise en trois parties.

- i. Collaborer avec une Première Nation : un outil pour les élus et les employés municipaux.
- ii. Collaborer avec une municipalité : un outil pour les Premières Nations.
- iii. Encourager de solides relations.

### Collaborer avec une Première Nation : un outil pour les élus et les employés municipaux

Destiné aux élus et aux employés municipaux, cet outil explique comment interagir respectueusement avec les citoyens et les collectivités des Premières Nations. Il aborde des sujets comme la terminologie, la culture, les structures de gouvernance, les droits et le financement. L'annexe C – Dates importantes dans les relations entre les Premières Nations et le Canada décrit les événements qui ont marqué les relations entre le Canada et les Premières Nations depuis la Confédération.

#### Terminologie<sup>5</sup>

De nombreux Canadiens ignorent quels termes utiliser pour désigner les peuples autochtones. Cette partie indique quels sont les termes de base

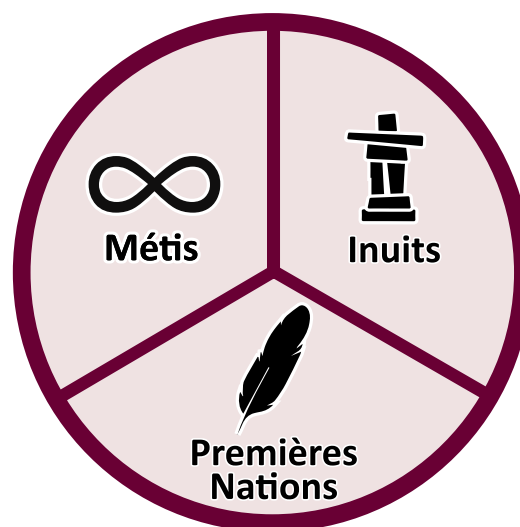
<sup>5</sup> Cette section est fortement inspirée d'Indigenous Foundations, une ressource d'information élaborée par le programme d'études sur les Premières Nations de l'Université de la Colombie-Britannique.

et propose des conseils pour leur utilisation en différentes circonstances.

Peuples autochtones est le terme servant à désigner les premiers habitants du Canada qui se répartissent en trois groupes : les Premières Nations, les Inuits et les Métis (voir le schéma ci-contre). Chacun a son propre patrimoine, ses langues et ses croyances. L'alinéa 35 de la Constitution canadienne reconnaît et affirme les droits ancestraux et issus de traités des peuples autochtones du Canada.

Deux autres termes sont souvent utilisés, en anglais surtout, comme synonymes d'Autochtone : Native et Indigenous. « Native » (natif) est un terme générique qui désigne une personne en fonction de son lieu d'origine. Il ne désigne pas un peuple autochtone spécifique comme le font les termes Première Nation, Métis ou Inuit. Aux États-Unis, l'expression « Native American » est souvent utilisée pour désigner les peuples autochtones.

Indigenous (indigène) renvoie aux sociétés précoloniales partout dans le monde. Il est souvent utilisé dans un contexte mondial, international ou transnational, comme dans l'expression « Indigenous rights movement ». Au Canada, le terme « Autochtone » s'est imposé de préférence au terme « Indigène ».



Ce terme, dans sa version anglaise, devient de plus en plus courant à mesure que certains groupes et individus autochtones considèrent faire partie du mouvement mondial de défense des droits ancestraux (« indigenous rights » en anglais).

Inuit fait référence aux peuples autochtones qui vivent traditionnellement dans les régions arctiques du Canada. Leur territoire actuel, connu sous le nom de Inuit Nunangat, englobe des parties des Territoires du Nord-Ouest, du Labrador, du nord du Québec et du Nunavut.

Métis renvoie à des identités ethniques et culturelles résultant d'unions entre Autochtones et Européens dans le territoire qu'occupe aujourd'hui le Canada. Le terme renvoyait originalement aux enfants de ces unions. Au fil des générations, il en est venu à désigner l'identité culturelle distincte développée par ces collectivités. Le terme Métis ne désigne pas toutes les personnes ayant des ancêtres indiens et européens; il désigne plutôt les personnes qui, en plus d'avoir cette ascendance mixte, ont développé des coutumes, un mode de vie et une identité collective distincte de celle de leurs ancêtres européens, indiens ou inuit. La définition légale du terme « Métis » fait référence aux personnes ayant un lien durable avec l'histoire de la communauté métis et qui sont reconnues comme étant des Métis par cette communauté.

L'expression « **Premières Nations** » fait référence aux peuples autochtones du Canada qui ne sont ni Inuits ni Métis. L'expression est apparue il y a quelques dizaines d'années afin de remplacer le terme « **Indien** » qui était perçu comme étant offensant par certains. Il s'agit d'un terme collectif désignant environ 50 **nations** qui vivaient au Canada avant l'arrivée des Européens. L'expression **Première Nation** au singulier peut faire référence à une collectivité – habituellement une réserve – faisant partie d'une nation précoloniale plus large. Elle peut aussi désigner une personne dans le terme « membre d'une Première Nation ».

Le terme « **Indien** » établit l'identité juridique d'un membre des Premières Nations inscrit conformément à la *Loi sur les Indiens*.

- Un **Indien inscrit** est une personne inscrite au Registre des Indiens en vertu de la *Loi sur les Indiens*. Les Indiens inscrits bénéficient de certains privilèges – comme des exemptions fiscales en certaines circonstances (voir les paragraphes ci-après sur les droits des

Premières Nations) – et ils ont droit à certains services assurés par le gouvernement fédéral.

- Les **Indiens non inscrits** sont ceux qui se considèrent comme Indiens ou membres d'une Première Nation, mais qui ne sont pas reconnus comme tels par le gouvernement fédéral. Ils peuvent être incapables de prouver leur statut ou avoir perdu leur droit au statut. Certains Autochtones, principalement des femmes, ont perdu leur statut en raison de pratiques discriminatoires en usage dans le passé. Les Indiens non inscrits n'ont pas de droits ancestraux ni de droits issus de traités.

## CONSEILS SUR L'USAGE TERMINOLOGIQUE ET GRAMMATICAL

Voici cinq conseils pour désigner les Premières Nations de façon appropriée.

1. Si vous ne savez pas quel terme utiliser, demandez-le! Différentes personnes peuvent préférer différents termes. Se souvenir que le terme « indien » n'est plus en usage et qu'il peut être considéré comme offensant.
2. Utilisez le terme le plus spécifique possible – le nom de la communauté ou du groupe culturel – plutôt qu'un terme générique comme « autochtone ». Par exemple, il vaut mieux dire « la collectivité crie de... », plutôt que « la collectivité autochtone de... ».
3. Utilisez le nom qu'emploie la collectivité pour se désigner, particulièrement dans sa propre langue. Par exemple, dites « Nation crie Opaskwayak » plutôt que « bande indienne de The Pas ».
4. À l'écrit, mettez une majuscule à l'initiale des termes et des noms. Par exemple, le nom Autochtone prend une majuscule.
5. N'utilisez pas de possessifs, comme dans « nos Autochtones » ou « nos Premières Nations de l'Alberta ».

Le terme « **Indien** » ne devrait être utilisé que pour désigner une personne membre des Premières Nations reconnue par la *Loi sur les Indiens*, et uniquement dans un contexte juridique. **En toute autre circonstance, le terme est archaïque et il peut être jugé offensant.**

L'annexe A – Ressources propose divers liens hypertextes pour vous aider à mieux connaître les différents peuples autochtones.

## Culture des Premières Nations

**Il n'existe pas une spiritualité, une culture ou une histoire uniques parmi les Premières Nations du Canada. On compte au Canada 618 collectivités de Premières Nations faisant partie d'au moins 50 Premières Nations ayant des cultures, des langues et des histoires distinctes.**

Chaque collectivité de Première Nation est administrée par un conseil de bande et elle peut compter une ou plusieurs réserves. Une réserve est une terre qui est réservée par la Couronne pour l'usage exclusif d'une bande indienne.

Dans leur appellation, de nombreuses bandes ont abandonné le terme « **bande** » pour celui de « **Première Nation** » afin d'indiquer qu'elles font partie d'une nation plus grande dont le territoire traditionnel est beaucoup plus étendu que celui de la réserve. C'est pourquoi la présente trousse utilise le terme « Première Nation » la plupart du temps.

## Interactions avec les Aînés des Premières Nations

Un Aîné est un homme ou une femme dont la sagesse en matière de spiritualité, de culture et de vie est reconnue par la collectivité. Les Aînés ne se distinguent pas par leur âge, mais par le respect que leur porte leur collectivité. Traditionnellement, les Autochtones cherchent à obtenir l'avis des Aînés sur les enjeux de la collectivité, qu'ils soient traditionnels ou contemporains.

Chaque collectivité de Première Nation du Canada a son propre protocole relatif aux Aînés. En général, les Aînés doivent être invités à inaugurer, accueillir ou bénir les réunions auxquelles participent des peuples autochtones. Demandez à votre voisin

autochtone ce qui convient le mieux à la réunion que vous envisagez et obtenez de lui des conseils protocolaires.

Pour en savoir davantage sur les Aînés et la pertinence de les inviter, consultez *Aboriginal Elders* de Bob Joseph, expert de Indigenous Corporate Training Inc. L'annexe A – Ressources propose aussi d'autres outils.

## Participation aux célébrations et aux événements culturels des Premières Nations

Les élus municipaux devraient participer aux célébrations et aux événements culturels d'une Première Nation voisine lorsqu'ils y sont invités. Si vous souhaitez participer à un événement, demandez d'abord si vous pouvez le faire et quel est le protocole à respecter. Faut-il apporter un présent ou se vêtir d'une façon particulière? Sachez que les protocoles varient d'une collectivité à l'autre. Demandez conseil à votre voisin.

## Structures de gouvernance des Premières Nations

La plupart des collectivités des Premières Nations sont régies par la *Loi sur les Indiens* administrée par Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) et par le Traité s'appliquant à leur région. La *Loi sur les Indiens* est la loi fédérale canadienne relative au statut d'Indien, aux bandes et aux réserves indiennes.

Selon cette Loi, le/la chef de bande est élu(e) soit à la majorité des votes des électeurs de la collectivité ou à la majorité des votes des conseillers élus. Une fois élu(e), il/elle conserve son poste de conseiller (ère) et sa capacité de voter sur les affaires de la collectivité. Les conseillers peuvent être élus à la majorité des votes des électeurs de la collectivité ou d'une section ou d'un quartier électoral. Selon la *Loi sur les Indiens*, le conseil doit compter au moins un conseiller par cent membres de la bande, mais le nombre de conseillers ne peut être inférieur à deux ni supérieur à douze. Le/la chef et les conseillers sont élus pour un mandat de deux ans conformément à la *Loi sur les Indiens*.

Il revient à l'**administration de la bande** de veiller à la prestation des services et des activités choisis par le conseil. Cette administration



est gérée par un gestionnaire de bande ou un directeur général.

Un nombre grandissant de Premières Nations ont vu leurs droits inhérents à l'autodétermination et à l'autonomie gouvernementale être reconnus par le gouvernement fédéral par une Entente ou une Constitution qui leur est propre. Les traités modernes reconnaissent leurs droits inhérents à l'autodétermination et à l'autonomie gouvernementale. Chaque structure de gouvernement autonome est toutefois différente.

Les conseils tribaux regroupent des bandes d'une région qui ont des intérêts communs et forment un tel conseil de façon volontaire. Le conseil tribal peut offrir des services et des programmes à ses Premières Nations membres et conclure des accords avec d'autres ministères fédéraux comme Santé Canada et Ressources naturelles Canada.

Les représentants au conseil tribal sont généralement des chefs ou des conseillers élus des collectivités et jouissent d'une grande latitude dans le choix des enjeux traités. AANC a délégué un grand nombre de ses fonctions consultatives aux conseils tribaux, de sorte que ceux-ci peuvent être responsables du développement économique, de la planification communautaire globale, des services techniques et d'enjeux relatifs à la gouvernance des bandes. Le financement accordé par AANC est lié directement aux services fournis par le conseil tribal.

## Droits des Premières Nations

L'alinéa 35 de la Constitution canadienne (1982) reconnaît et affirme les droits ancestraux et issus de traités des peuples autochtones.

- Les **droits ancestraux** sont des droits inhérents qui existaient avant l'arrivée des Européens et qui sont maintenus tant qu'ils ne sont pas abrogés par traité.
- Les **droits issus de traités** ont été établis par les traités du passé ou les traités modernes. Même si la Constitution canadienne reconnaît ces droits, elle ne les définit pas clairement. La *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones*, qui a été appuyée par le Canada, définit ces droits à l'échelle internationale. Au Canada, les droits sont précisés par le biais des tribunaux et de négociations. Ces droits comprennent les

droits au territoire, à l'autodétermination et à l'autonomie gouvernementale.

- Le titre ancestral désigne le droit de possession de la terre en soi et non pas seulement les activités qui peuvent s'y dérouler. Dans certaines régions du Canada, des traités remontant aux années 1700 accordaient des terrains particuliers aux peuples autochtones; une façon de faire qui s'est poursuivie jusque dans les années 1900. Dans les régions où il n'existe pas de traités, certaines Premières Nations affirment que n'ayant pas cédé leurs terres à la Couronne, elles en détiennent encore le titre ancestral. Les revendications territoriales des Premières Nations auprès de la Couronne donnent lieu à des poursuites et des négociations.

Certains Indiens inscrits profitent de droits et avantages issus de traités : terres des réserves, droits de chasse et pêche et versement de redevances (selon les termes et les conditions de chaque traité).

Ceux qui ont le statut d'Indien sont exemptés de l'impôt provincial et fédéral sur les revenus gagnés dans la réserve pour un travail accompli pour une entreprise établie dans la réserve. Dans certaines provinces, ceux qui ont le statut d'Indien sont exemptés de la taxe de vente provinciale. Les citoyens ayant le statut d'Indien sont exemptés de la TPS sur les biens livrés à la réserve. Si les biens sont achetés hors réserve sans y être livrés, ils doivent payer la TPS.

Les droits ancestraux comme les droits issus de traités sont considérés comme des droits collectifs et non individuels. Le titre ancestral reconnaît les prétentions d'une Première Nation sur un territoire et non les droits de propriété foncière d'un individu. À titre de membre de la collectivité, une personne peut cependant détenir des droits ancestraux ou issus de traités, comme des droits de chasse et pêche.

## Financement des Premières Nations

Les Premières Nations reçoivent du financement du gouvernement fédéral, auquel peuvent s'ajouter les revenus des propriétés et entreprises de la bande, ainsi que des revenus d'autres sources : taxes foncières, droits d'utilisation, redevances pour l'exploitation de ressources, etc.

## Collaborer avec une municipalité : un outil pour les Premières Nations

On compte plus de 3 700 municipalités au Canada. Elles diffèrent grandement par leur population, leur étendue, leur topographie et leurs ressources. Par conséquent, si on envisage de collaborer avec une municipalité voisine, il est important de prendre le temps de se renseigner sur les caractéristiques propres de la collectivité et de son gouvernement, et de connaître ses besoins.

### Structures municipales<sup>6</sup>

Au Canada, c'est l'Assemblée législative de chaque province qui crée les municipalités et qui modifie leur territoire au besoin. Le corpus législatif et réglementaire qui oriente et encadre les interventions des municipalités varie donc considérablement d'une province canadienne à l'autre, pour tenir compte des caractéristiques propres à chacune d'elles, notamment en ce qui concerne la situation géographique, les traits démographiques et l'économie.

Dans chaque province un ministère des Affaires municipales est chargé de contrôler la mise en application et le respect des règles générales concernant le fonctionnement et la fiscalité des municipalités.

Il existe au Canada près de 3 700 autorités municipales, intermunicipales, régionales et métropolitaines visant à assurer les services publics aux collectivités locales au Canada. Du point de vue de leurs responsabilités et de leurs territoires d'intervention, les institutions municipales sont regroupées en deux grandes catégories. La première désigne les organismes qui, ayant l'entière responsabilité des services publics de compétence municipale sur l'ensemble de leur territoire géographique, sont dits des municipalités locales. Cette catégorie englobe la très grande majorité des institutions municipales canadiennes comme les villes ou les villages. Une seconde catégorie comprend les municipalités de palier supérieur dont le mandat s'étend à un territoire plus vaste comprenant plusieurs municipalités locales comme les districts, les comtés et les agglomérations urbaines. Il s'agit alors des municipalités régionales et des municipalités métropolitaines.

Depuis leur création, les municipalités ont été appelées à se concerter avec leurs voisins pour aborder les questions d'intérêt régional. Les autorités provinciales ont créé divers types d'autorités ou de commissions intermunicipales dont les territoires d'intervention dépassent les frontières des municipalités individuelles. Cela comprend des institutions multifonctionnelles (districts régionaux et comtés) et des institutions spécialisées (commissions de gestion des eaux ou des matières résiduelles).

Le conseil de municipalité de comté regroupe des élus de plusieurs municipalités nommés afin de représenter leur municipalité à l'instance régionale. Le conseil de municipalité de comté peut assumer diverses responsabilités régionales, dont la planification de l'aménagement à moyen et à long terme et le développement économique.

### Gouvernance municipale

Le conseil municipal est l'instance décisionnelle et politique principale qui détermine les grandes orientations des interventions de la municipalité, et adopte tous les budgets, politiques et programmes que l'administration sera chargée de mettre en œuvre.

Le conseil municipal est composé d'un maire et de conseillers municipaux. La taille du conseil est fixée par les autorités provinciales en fonction de l'envergure de la municipalité. Les élections municipales se font au scrutin majoritaire à un tour, à une date fixe. La durée des mandats est de trois ou quatre ans, selon les provinces et les scrutins se tiennent simultanément dans toutes les municipalités d'une province, mais jamais en même temps qu'un scrutin provincial ou fédéral. Ils sont soumis aux règles établies par les autorités provinciales, notamment à la Loi sur les élections municipales.

En résumé, le maire est le premier responsable politique et administratif de la municipalité. Il est notamment chargé de rendre compte aux citoyens des décisions du conseil municipal et de s'assurer que celles-ci sont bien exécutées.

Chaque municipalité se dote d'une fonction publique dans le but d'assumer ses responsabilités et d'assurer la mise en œuvre des décisions du conseil municipal. À la tête de toute l'administration municipale, le directeur général ou le gestionnaire municipal est responsable de l'ensemble des services de la municipalité.

<sup>6</sup> Information tirée du *Guide des institutions municipales au Canada* publié par la FCM.

## Financement municipal

Comme dans le cas des collectivités des Premières Nations, les défis des municipalités et la capacité de relever ces défis sont très différents d'un bout à l'autre du Canada. Pour commencer, les gouvernements municipaux ne touchent que huit cents sur chaque dollar d'impôt et de taxe perçu. Ces huit cents sont tout ce qu'ils ont pour assurer un ensemble de plus en plus vaste de services aux personnes et à la propriété. Aujourd'hui, bien des gouvernements municipaux doivent offrir des services de garderie, de logement et d'aide sociale – des responsabilités qui, autrefois, revenaient au gouvernement fédéral et aux gouvernements provinciaux.

Les municipalités se heurtent souvent à des problèmes financiers provoqués par les nombreux services qu'elles doivent fournir à leur population avec les impôts fonciers pour tout revenu – en particulier, les municipalités de petite taille.

La première source de financement local provient de l'impôt foncier (environ 40 % des revenus municipaux). Cet impôt sur les actifs immobiliers vise toutes les propriétés situées sur le territoire de la municipalité, et les autorités politiques locales ont la responsabilité d'appliquer un taux de taxation en fonction de leurs dépenses annuelles.

La vente de biens et/ou la tarification des services constituent également une source de revenus importante puisqu'elle représente en moyenne 15,5 % des revenus. Il peut s'agir de services offerts par une municipalité à sa population en échange d'un paiement, pour la participation à des activités récréatives par exemple.

Environ 40 % des revenus municipaux proviennent des paiements de transfert fédéraux, provinciaux et/ou territoriaux. Dans certains cas, il s'agit de financement dit « conditionnel » à l'utilisation des ressources pour des activités ciblées par des programmes gouvernementaux. D'autres versements gouvernementaux, dits « inconditionnels », sont disponibles pour les municipalités dont la richesse foncière n'arrive pas à générer des recettes suffisantes. Les transferts de fonds gouvernementaux attachés à des projets d'immobilisation spécifiques représentent des emprunts qui peuvent être remboursés.

Pour en savoir davantage sur les municipalités canadiennes, leurs responsabilités, leurs outils fiscaux, ainsi que leurs processus décisionnel et démocratique, consultez l'outil 17 sur la gouvernance de même que la publication de la FCM *Votre Guide des institutions municipales au Canada* (27 pages).

## Encourager de solides relations

Cette partie propose des conseils pour établir de solides relations et collaborer dans un contexte transculturel.

### De nation à nation : principes pour une relation renouvelée

La Commission royale sur les peuples autochtones a présenté son rapport final en novembre 1996. Ce document de 4 000 pages, comptant cinq volumes, couvrait un large éventail de questions et ses 440 recommandations invitaient à apporter des changements fondamentaux aux relations entre les Autochtones et les non-Autochtones et les gouvernements au Canada.

Le rapport propose quatre principes pour une relation renouvelée, comme suit :

#### 1. Reconnaissance

Le principe de la reconnaissance mutuelle implique que les Canadiens non autochtones reconnaissent le fait que les Autochtones sont les premiers habitants et gardiens des terres de notre pays et que cela leur confère des responsabilités et des droits particuliers. Il importe que les Autochtones reconnaissent que les non-Autochtones appartiennent également à ce territoire, de naissance et par adoption, et qu'ils lui sont attachés par des liens solides d'amour et de loyauté. Il importe que les deux parties se reconnaissent mutuellement comme partenaires et se traitent en tant que tels, en respectant leurs lois et leurs institutions respectives et en coopérant dans leur intérêt mutuel.

#### 2. Respect

Le principe du respect exige de tous les Canadiens qu'ils créent un climat de respect mutuel entre les peuples et au sein de ceux-ci. Le respect est une protection contre les tentatives de domination et de contrôle d'un partenaire sur un autre. Le respect du statut et des droits particuliers des Premières Nations ainsi que de la culture et du patrimoine précieux dont est dépositaire tout Autochtone devra devenir partie intégrante du caractère national du Canada.

#### 3. Partage

Le principe du partage exige l'équité des avantages reçus et accordés. C'est sur cette base que le Canada a été fondé, car si les peuples autochtones avaient refusé de partager leurs ressources et leur connaissance du pays, beaucoup de nouveaux arrivants n'auraient pas survécu ni prospéré. Le principe du partage est un élément essentiel des traités et un facteur déterminant de l'égalité réelle qui pourrait exister un jour entre les peuples du Canada.

#### 4. Responsabilité

La responsabilité est la caractéristique d'une relation parvenue à sa maturité. Les parties à cette relation doivent assumer les promesses qu'elles ont faites, elles doivent avoir un comportement honorable et tenir compte de l'effet de leurs actes sur leur bien-être mutuel. Nous partageons la terre et le ferons toujours; il est donc dans l'intérêt des Autochtones et des non-Autochtones de se conformer aux normes les plus rigoureuses de responsabilité, d'honnêteté et de bonne foi les uns à l'égard des autres.

Tiré de *Points saillants du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, accessible au <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1100100014597/1572547985018>.

### Conseils pour établir de solides relations

Voici quelques conseils généraux à garder en mémoire lorsqu'on veut établir une relation Première Nation-municipalité.

#### 1. Faites preuve de respect

L'établissement de rapports de travail fructueux nécessite une grande dose de respect. Autrement dit, il faut prendre le temps de connaître votre partenaire, ses valeurs, ses points de vue et sa collectivité. Faire preuve de respect signifie également bien réfléchir à l'incidence de vos actions sur la collectivité partenaire.

De façon générale, les représentants des deux partenaires doivent entrer en contact avec leur homologue de l'autre gouvernement ou collectivité. Le maire, à titre de leader politique, doit s'adresser au chef de la Première Nation, qui est également un leader politique. Le gestionnaire de bande devrait s'adresser au directeur général, chacun étant le chef de l'administration. Pour leur part, les employés des

travaux publics des deux partenaires devraient se sentir à l'aise de communiquer entre eux.

Des changements peuvent survenir à mesure que se développent les relations, mais il est important, au début des relations surtout, de faire preuve de respect et de veiller à parler de vos préoccupations, en personne, avec le bon interlocuteur.

Voici d'autres conseils.

- N'entrez pas en contact avec les Autochtones seulement en cas de besoin, mais apprenez à les connaître individuellement.
- Prenez le temps de connaître l'histoire de leur collectivité, ses réalisations et ses enjeux.
- Pour les Premières Nations qui vous reçoivent, refuser les aliments ou la boisson offerts peut être perçu comme un manque de respect.
- Communiquez en personne plutôt que par courriel ou par téléphone.

## 2. Communiquez efficacement

La meilleure façon d'apprendre à connaître votre voisin est de le rencontrer en personne régulièrement et de communiquer avec lui de façon franche et respectueuse. Une entente de services ne se négocie pas par correspondance – les enjeux sont trop complexes. Pour éviter tout malentendu, il est toujours préférable de discuter de vive voix et avec l'esprit ouvert.

Autres conseils.

- Laissez chacun terminer son propos et observez une pause après que quelqu'un a terminé.
- Préparez-vous à travailler dans un climat fortement émotif lorsqu'il est question de certains sujets et soyez prêt à écouter attentivement et à ne pas vous sentir visé par certains propos.
- Ne désignez pas les Premières Nations par le terme « d'intervenant » et n'employez pas le terme « institutionnaliser », car ces deux termes ont des connotations négatives pour elles.
- Certains Autochtones ne regardent pas droit dans les yeux en signe de respect;

n'interprétez pas ce geste comme de la timidité ou un manque de fiabilité.

- Évitez un trop grand sérieux; l'humour est important.

## 3. Ajoutez de la valeur pour les deux partenaires

Fixez-vous des objectifs communs et ne perdez pas de vue les grands objectifs afin de vous encourager mutuellement à maintenir le cap et à surmonter les obstacles.

## 4. Ayez des attentes réalistes

C'est peut-être l'évidence même, mais soulignons quand même que tous les aspects d'un accord de services ne peuvent être réglés en une seule réunion. À la première rencontre, la municipalité et la Première Nation devraient faire le tour de leurs préoccupations mutuelles afin de mieux les comprendre et de déterminer la meilleure approche pour les résoudre.

## 5. Mettez sur le soutien de la base

Lorsque deux gouvernements travaillent ensemble, ils peuvent oublier que la coopération et le raffermissement des liens doivent aussi se manifester à l'échelle de la collectivité. En invitant la population à des séances d'information, à des ateliers et à des consultations, ils favoriseront le resserrement des liens entre les deux collectivités et obtiendront un appui plus large pour les ententes de coopération officielles.

## 6. Faites preuve d'intégrité

Faire preuve d'intégrité signifie travailler avec honnêteté et franchise et toujours respecter ses promesses et ses obligations. C'est aussi une question de confiance, celle qu'on peut vous faire, et celle que vous faites aux autres, des éléments importants dont il faut tenir compte dans les relations.

Autres conseils.

- Lorsque vous recevez une invitation de la collectivité partenaire pour une activité (séance porte ouverte, pow-wow) ou une rencontre, faites preuve de respect en tentant autant que possible de l'accepter. C'est un bon moyen de montrer que vous avez à cœur d'améliorer les relations de gouvernement à gouvernement et que vous voulez cultiver les relations entre les collectivités.

- Si, toutefois, vous ne pouvez pas y assister, efforcez-vous de faire un suivi et de tenter d'accepter l'invitation suivante.

### **7. Appuyez-vous sur des ressources et des spécialistes**

Ne tentez pas de tout faire seul! Cela peut paraître complexe de nouer des relations, mais il existe quantité de ressources, de personnes-ressources et de spécialistes pour vous aider. Ils peuvent répondre à vos questions au sujet de l'établissement de relations, de la résolution des différends, des ententes de services et des infrastructures communautaires. Pour plus d'information, consultez les références, la bibliographie annotée et les études de cas de la présente trousse.

### **8. Soyez souple**

Lorsque l'on travaille en grand groupe sur des questions difficiles, il arrive qu'on se sente contrarié ou submergé, et qu'on ait à supporter des retards. En restant souple, on accepte mieux les changements et on supporte mieux le stress et les déceptions quand les choses ne se déroulent pas comme prévu.

### **9. Assurez un traitement équitable**

Assurez-vous que chacun des collaborateurs ait le sentiment d'être traité équitablement. S'il n'est pas possible d'être équitable, assurez-vous qu'il existe un motif clair justifiant un traitement différent.

### **10. Pensez à long terme**

Planifiez pour de nombreuses années à venir et déterminez où devrait en être rendue votre collectivité dans 25 à 50 ans. Il sera alors plus facile d'établir vos priorités d'aujourd'hui et de cerner les possibilités de collaboration future.

### **11. Définissez clairement le processus décisionnel et les responsabilités**

Pour tirer le maximum de leur association, il est important que les deux partenaires établissent un processus décisionnel (par consensus), qu'ils comprennent bien leurs responsabilités à l'égard de la participation aux réunions et aux décisions, et qu'il aient recours à des techniques de résolution de différends au besoin. Chacun doit comprendre exactement ce que chacun peut et ne peut pas offrir. Une telle ouverture facilite la définition des rôles respectifs et l'atteinte des objectifs communs.

Voici d'autres conseils.

- Prévoyez suffisamment de temps pour les rencontres, en particulier s'il faut y prendre des décisions.
- Essayez d'éviter des situations menant à la prise de décisions d'autorité ou à des solutions imposées; cherchez à obtenir un consensus et la décision n'en sera que plus légitime.
- Une personne à qui on demande de prendre une décision pour le groupe peut se sentir mal à l'aise. Très souvent, il faut consulter la collectivité, prendre la décision ensemble ou obtenir la permission de prendre des décisions.

### **12. Établissez des systèmes de résolution de différends**

Lorsqu'un désaccord surgit, un système de résolution de différends établi peut aider les partenaires à le résoudre avant qu'il ne vienne nuire à leurs relations.

### **Sensibilisation interculturelle**

Dans le cas des partenariats entre les Premières Nations et les municipalités, il est important de prendre en compte les similitudes et les différences culturelles, puisque les valeurs culturelles de chacun des groupes contribuent à façonner les croyances, les perceptions et les actions tant des personnes que de la collectivité dans son ensemble. Très souvent, avant qu'un partenariat puisse se concrétiser, il faut une période au cours de laquelle les deux parties apprennent à se connaître, afin que la confiance s'installe. Cette partie traite des avantages que comporte l'organisation d'initiatives de sensibilisation interculturelle.

### **Avantages de la sensibilisation interculturelle**

La sensibilisation interculturelle favorise une prise de conscience des différences culturelles, mais également des similitudes culturelles et, partant, contribue à la communication, à la compréhension et à l'établissement de relations.



Les points suivants mettent en lumière la valeur d'une sensibilisation interculturelle accrue :

- Elle atténue les malentendus et renforce la confiance. Le fait que chaque gouvernement soit plus conscient que sa propre réalité culturelle tout comme celle de l'autre gouvernement a une incidence sur les perceptions, les valeurs et les décisions de chacun contribue à améliorer la compréhension et à renforcer la confiance.
- Elle facilite la planification, l'établissement des objectifs et la résolution de problèmes
- Étant plus attentif à ce qui est important tant pour lui que pour l'autre partie, chacun des gouvernements est en mesure de mieux planifier et de résoudre les problèmes plus efficacement.

#### Façons d'accroître la sensibilisation interculturelle

La sensibilisation interculturelle au début du processus d'établissement de la relation peut permettre d'examiner les points de vue culturels de chacun et favoriser une communication ouverte et honnête. Vous pourrez juger bon d'aborder les questions suivantes au cours d'un atelier ou d'une réunion.

- **Abolir les préjugés et les stéréotypes** : il peut être utile de prendre le temps de discuter des différentes façons possibles de s'attaquer aux préjugés existants et de voir à quel point ceux-ci nuisent à l'établissement de relations.

Posez le genre de questions suivantes.

- Quels sont les préjugés véhiculés dans votre collectivité?
- Quelles en ont été les incidences sur votre collectivité?

- Quelles répercussions ces préjugés ont-ils sur vous? Sur votre partenaire?
- Quel est le meilleur moyen de s'attaquer à ces problèmes dans votre collectivité?

- **Apprendre à connaître la culture de l'autre** : il importe de connaître les traditions, protocoles et manifestations culturels de l'autre, de même que les règles sociales non écrites. Inviter la collectivité partenaire à une manifestation culturelle comme un festival ou un pow-wow peut contribuer à améliorer la compréhension de la culture et favoriser le respect.

- **Comprendre le style de gestion et les processus administratifs** : les relations entre les Premières Nations et les municipalités sont parfois laborieuses en raison d'une méconnaissance des structures politiques et administratives. Les collectivités doivent également être au fait des difficultés auxquelles sont confrontés tant les gouvernements municipaux que ceux des Premières Nations (par ex., sous-financement, capacités insuffisantes, ressources limitées). Il convient notamment d'aborder les points suivants :

- différences en matière de leadership (fonctions et responsabilités du personnel, processus électoral, etc.);
- processus organisationnel et fonctionnement (financement, processus décisionnel, etc.), dans le cadre de la discussion sur la vision et les objectifs de votre collectivité.

L'annexe A – Ressources propose des outils pour vous aider à débusquer les stéréotypes et à mieux comprendre votre voisin.

## Annexe C – Dates importantes dans les relations entre les Premières Nations et le Canada

Nous invitons les municipalités à se documenter sur l'histoire particulière de la Première Nation voisine. Les données historiques sont souvent affichées sur le site Web de la communauté et d'autres renseignements peuvent être obtenus au moyen d'une recherche en ligne.

Voici quelques dates et étapes importantes qui ont marqué les relations entre les Premières Nations et le Canada depuis la Confédération<sup>7</sup>.

<b>1867</b>	La Loi sur l'Amérique du Nord britannique charge le gouvernement fédéral canadien de maintenir les relations avec les peuples autochtones en conformité avec la Proclamation royale de 1763 qui a reconnu les revendications territoriales des Autochtones et l'exigence de conclure des traités avec les peuples autochtones.
<b>1871 à 1921</b>	Signatures des Traités numérotés, regroupant 11 traités entre des Premières Nations et la Couronne s'appliquant à des territoires faisant partie des territoires modernes de l'Alberta, de la Colombie-Britannique, du Manitoba, de l'Ontario, de la Saskatchewan et des Territoires du Nord-Ouest.
<b>1876</b>	Adoption de la Loi sur les Indiens, remplaçant l'autonomie gouvernementale des Premières Nations et en faisant des pupilles du gouvernement fédéral.
<b>1920</b>	Modification de la <i>Loi sur les Indiens</i> obligeant les enfants autochtones à fréquenter un pensionnat. Les enfants des Premières Nations étaient arrachés à leur famille et envoyés dans des pensionnats confessionnels, où il leur était interdit de connaître leur patrimoine et leur culture autochtones et de parler leur langue traditionnelle. Le dernier pensionnat autochtone a fermé ses portes en 1996, mais la souffrance que ces pensionnats ont engendrée n'est pas encore cicatrisée.
<b>1951</b>	Des modifications importantes à la <i>Loi sur les Indiens</i> éliminent de nombreuses règles discriminatoires.
<b>1960</b>	Les Premières Nations obtiennent le droit de voter aux élections fédérales.
<b>1973</b>	Dans le jugement Calder, la Cour suprême a soutenu que les Autochtones avaient des droits aux biens-fonds, en citant la Proclamation royale de 1763.
<b>1975</b>	Le gouvernement du Québec signe la <u>Convention de la Baie-James et du Nord québécois</u> en règlement des revendications territoriales des Cris et des Inuits, leur accordant des compensations financières de 225 millions de dollars et ouvrant la voie à de nouveaux projets d'hydroélectricité.
<b>1982</b>	Promulgation de la Constitution du Canada, dont l'alinéa 35 reconnaît et confirme les droits existants des peuples autochtones avant la Confédération. La Constitution ne définit pas les droits des Autochtones, laissant aux tribunaux le soin de les définir.
<b>1985</b>	Nouvelles modifications importantes à la <u>Loi sur les Indiens</u> , dont celle permettant

<sup>7</sup> [i] Cette liste de dates importantes est tirée en grande partie de la page Web : <http://www.ctvnews.ca/key-dates-in-canadian-first-nations-history-1.758413>.

- aux femmes autochtones mariées à un non-Autochtone de conserver leur statut et de le transmettre à leurs enfants.
- 1996** Publication du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones, un rapport de 4 000 pages en cinq volumes. Ce rapport décrit en détail un plan de 20 ans et formule des recommandations pour l'amélioration du bien-être des peuples autochtones et le raffermissement des relations entre les Autochtones, les non-Autochtones et les gouvernements.
- 2000** Approbation par le gouvernement fédéral du Traité Nisga'a, accordant à cette Première Nation environ 196 millions de dollars en 15 ans, plus l'autonomie gouvernementale axée sur la communauté et le contrôle des ressources naturelles dans des parties du nord-ouest de la Colombie-Britannique.
- 2005** Disposition dans l'Accord de Kelowna prévoyant d'accorder 5 milliards de dollars en cinq ans pour l'amélioration de l'éducation, des soins de santé et des conditions de vie des Autochtones. Le gouvernement libéral minoritaire de Paul Martin est défait avant que l'Accord ne soit mis en œuvre.
- 2008** Lancement de la Commission de vérité et réconciliation. Le premier ministre Stephen Harper présente des excuses officielles au nom du gouvernement du Canada pour son rôle dans l'administration des pensionnats. Le texte intégral des excuses présentées par le premier ministre Harper est accessible à <http://www.trc.ca/index-splash-fr.html>.
- 2010** Le Canada signe la *Déclaration sur les droits des peuples autochtones* : [http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS\\_fr.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_fr.pdf).
- 2011** La crise du logement qui éclate en hiver dans la collectivité d'Attawapiskat du nord de l'Ontario capte l'attention nationale sur les conditions de vie misérables dans certaines collectivités de Premières Nations. S'ensuit le mouvement *Idle No More*, mobilisant des Autochtones de tout le Canada dans des manifestations de protestation et de sensibilisation à l'égard des conditions de vie dans les réserves. Le mouvement s'oppose aux mesures du projet de loi C-45 visant à modifier la *Loi sur les Indiens*.
- 2014** Décision phare de la Cour suprême reconnaissant le titre ancestral de la Première Nation Tsilhqot'in sur une région particulière de la Colombie-Britannique. Le texte complet de cette décision est accessible à <http://scc-csc.lexum.com/scc-csc/scc-csc/fr/item/14246/index.do?r=AAAAQAQUM9nZXIqV2lsbGlhbSAB>.
- 2015** Clôture de la Commission de vérité et réconciliation au terme de sept ans de recueil de témoignages de survivants des pensionnats autochtones. Elle a permis de constater que jusqu'à 6 000 enfants sont morts dans ces pensionnats et que ce système a provoqué un « génocide culturel ». Pour en savoir plus, allez à <http://www.trc.ca/websites/reconciliation/index.php?p=469>.

## Annexe D – Glossaire et liste des acronymes

### Liste des acronymes fréquemment utilisés

AANC	Affaires autochtones et du Nord Canada
ADE	Agent de développement économique
Cando	Council for the Advancement of Native Development Officers
CDR	Centre de distribution régionale
DEC	Développement économique communautaire
FCM	Fédération canadienne des municipalités
IDEC	Initiative de développement économique communautaire

### Glossaire

**autochtones** : désignent les premiers habitants du Canada et se subdivisent en trois groupes : les Premières Nations, les Inuits et les Métis. Ces groupes ont des cultures, des langues et des croyances différentes et n'ont en commun que leur ascendance autochtone. L'alinéa 35 de la Constitution du Canada reconnaît et affirme les droits ancestraux et issus de traités des peuples autochtones du Canada.

**Droits des peuples autochtones** : droits spécifiques aux peuples autochtones du Canada fondés sur leur occupation du territoire avant l'arrivée des premiers colons européens. Ancrés dans la tradition et la culture, ces droits peuvent varier d'un groupe à l'autre. Les droits de pêche, de piégeage et de chasse constituent des exemples courants des droits des peuples autochtones.

**Autonomie gouvernementale autochtone** : gouvernement conçu et administré par les peuples autochtones.

**Ajout à une réserve** : un ajout à une réserve est un lopin de terre ajouté à l'assise territoriale existante d'une Première Nation. Les ajouts aux réserves servent à : respecter une obligation juridique existante (comme un accord sur les droits fonciers issus d'un traité et des ententes négociées); agrandir des collectivités (notamment pour assurer la croissance normale d'une collectivité); créer une nouvelle réserve et d'autres ajouts (notamment, pour la réinstallation d'une collectivité et pour le développement économique); donner suite aux décisions du Tribunal des revendications particulières.

**Mécanismes de règlement extrajudiciaire des différends (MRED)** : diverses méthodes de résolution des différends sans recours aux tribunaux.

**Bande** : groupe d'Indiens tel que défini par la *Loi sur les Indiens* et que le gouverneur en conseil a déclaré être une bande aux fins de ladite loi. L'expression « Première Nation » est souvent utilisée à la place de « bande ».

**Résolution du conseil de bande** : une décision prise par écrit par un conseil de bande. La décision se prend durant une réunion du conseil et elle doit être appuyée par la majorité des membres du conseil.

**Pratique exemplaire** : technique idéale pour obtenir les résultats souhaités.

**Règlement administratif** : législation adoptée par un gouvernement municipal dans un domaine qui est de sa compétence. La plupart du temps, ces règlements visent l'aménagement, l'ordre public, la

fermeture de routes, certaines dépenses ou autres questions similaires. Les Premières Nations ayant ratifié des codes fonciers en vertu de la *Loi sur la gestion des terres des Premières Nations* peuvent aussi adopter des règlements s'appliquant aux propriétés foncières de la réserve qui sont plus étendus que ceux autorisés par la *Loi sur les Indiens*.

**Renforcement des capacités** : soutien accordé à un groupe ou à une personne afin d'accroître ses compétences dans un domaine donné.

**Chef** : leader de la collectivité ou du conseil d'une Première Nation élu par les membres de la Première Nation, par les conseillers conformément à la *Loi sur les Indiens* ou par le biais d'élections tenues selon les coutumes, telles que définies dans les ententes d'autonomie gouvernementale.

**Couronne** : au Canada et dans d'autres pays du Commonwealth qui reconnaissent la même Reine comme étant la chef officielle de l'État, on appelle couramment l'État (ou le gouvernement) « la Couronne ».

**Agent de développement économique** : personne chargée de faciliter, de promouvoir et d'assurer le développement communautaire et économique afin de saisir des occasions de développement économique et d'entreprises et d'accroître les emplois locaux. L'ADE relève des dirigeants et du Conseil.

**Aîné** : Un homme ou une femme dont la sagesse en matière de spiritualité, de culture et de vie est reconnue par la collectivité. Les aînés et les aînées peuvent être de tout âge. La collectivité autochtone et les Autochtones cherchent normalement à obtenir l'aide et l'avis d'aînés dans divers domaines liés aux traditions et à la vie contemporaine.

**Première Nation** : terme apparu il y a quelques dizaines d'années afin de remplacer le terme « Indien » qui était perçu comme étant offensant par certains. Dans l'usage, les membres des Premières Nations sont des personnes d'ascendance autochtone qui ne sont ni Inuit ni Métis. Le gouvernement du Canada fait la distinction entre les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits, les Indiens visés par un traité et les Indiens figurant au Registre (voir la définition de chacun).

**Gestion des terres des Premières Nations (GTPN)** : Le « régime de gestion des terres des Premières Nations » comprend l'Accord-cadre et la LGTPN, qui offrent la possibilité aux Premières Nations de se soustraire aux sections de la *Loi sur les Indiens* concernant les terres afin d'administrer leurs terres de réserve et leurs ressources en vertu de leurs propres codes fonciers. La *Loi sur la gestion des terres des Premières Nations* est une loi fédérale adoptée en 1999. Elle accorde aux Premières Nations signataires le pouvoir d'élaborer des lois concernant les terres de réserve, les ressources et l'environnement. Les Premières Nations visées par la *Loi sur la gestion des terres des Premières Nations* ont le pouvoir de mettre sur pied leur propre système d'attribution de terres aux membres de la Première Nation. Elles ont également l'autorité pour traiter des intérêts ou des droits en matière de biens immobiliers matrimoniaux.

**Entente conjointe d'amitié** : genre d'entente d'amitié qui officialise publiquement l'engagement de deux ou de plus de deux collectivités à maintenir une amitié durable.

**Indien** : l'un des trois groupes autochtones reconnus par la *Loi constitutionnelle de 1982*. Le gouvernement du Canada fait la distinction entre les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits, les Indiens visés par un traité et les Indiens figurant au Registre (voir les définitions de chacun aux présentes).

**Loi sur les Indiens** : Une loi fédérale canadienne qui a d'abord été adoptée en 1876, puis modifiée plusieurs fois. Elle prévoit certaines obligations du gouvernement fédéral et régit la gestion des terres des réserves indiennes, l'argent des Indiens et d'autres ressources. Parmi ses nombreuses dispositions, la *Loi sur les Indiens* exige actuellement que le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien gère certains fonds qui appartiennent aux Premières nations ainsi que des terres indiennes, et qu'il approuve ou rejette des règlements administratifs des Premières nations.

**Maire ou préfet** : dirigeant élu du gouvernement municipal qui préside les réunions de conseil et peut formuler des recommandations au conseil. Les maires sont élus au suffrage universel.

**Métis** : dans la définition de la Cour suprême, le terme « Métis » n'englobe pas toutes les personnes d'ascendance mixte indienne et européenne, mais plutôt les peuples distincts qui, en plus de leur ascendance mixte, possèdent leurs propres coutumes, mode de vie et identité collective reconnaissables et distincts de celles de leurs ancêtres indiens ou inuits et de leurs ancêtres européens.

**Municipalité** : désigne toutes les instances ayant des responsabilités municipales : administrations locales, municipalités métropolitaines ou régionales, de même que divers organismes sectoriels et multisectoriels. Par exemple, il existe des villages, des cantons, des villes, des municipalités régionales de comté, des municipalités métropolitaines et plusieurs autres. Chaque gouvernement provincial a sa propre nomenclature.

**Indiens non inscrits** : personnes qui se considèrent elles-mêmes comme des Indiens ou des membres d'une Première Nation, mais dont le statut n'est pas reconnu par le gouvernement du Canada. Certains sont incapables de démontrer leur appartenance et d'autres ont perdu leur statut d'Indien. Certaines personnes, surtout des femmes, ont perdu leur statut d'Indien à cause de pratiques discriminatoires passées. Les Indiens non inscrits n'ont pas les mêmes droits que les Indiens inscrits.

**Collectivité située dans une réserve** : localité réservée aux membres d'une Première Nation et comprenant ses infrastructures physiques, ses services communautaires et ses installations.

**Hors réserve** : expression qui sert à décrire des gens, des services ou des objets qui ne font pas partie d'une réserve, mais qui se rapportent aux Premières Nations.

**Indien figurant au Registre** : personne reconnue comme Indien en vertu de la *Loi sur les Indiens* et dont le nom apparaît au Registre des Indiens tenu par le gouvernement fédéral.

**Réserve** : lopin de terre appartenant à la Couronne et réservé à l'usage d'une bande d'Indiens.

**Entente de services** : accord formel ou informel, entre une Première Nation et une municipalité, aux fins de l'acquisition, par l'une, de services locaux offerts par l'autre, par opposition à la prestation de services à sa propre collectivité.

**Parties prenantes** : organismes ou groupes de population qui peuvent avoir des incidences sur les mesures et les objectifs de vos partenariats ou être touchés par ceux-ci, et dont la participation à la prise de décisions est donc importante. Les collectivités autochtones ne sont pas des parties prenantes, mais des gouvernements ayant le pouvoir d'entamer des démarches judiciaires afin de défendre leurs droits protégés par la Constitution. Par exemple, une entreprise peut être touchée par une décision municipale en matière d'occupation du sol et faire pression pour défendre ses intérêts. Par contre, une Première Nation dont un droit juridique pourrait être compromis par une telle décision pourrait entreprendre des démarches juridiques pour faire valoir ses droits.

**Indien inscrit** : personne reconnue comme étant un Indien aux termes de la *Loi sur les Indiens*. Cette loi établit les conditions de reconnaissance du statut d'Indien.

**Traité** : accord intervenu entre le gouvernement fédéral et une Première Nation en vue d'établir les droits de la Première Nation sur les terres et les ressources d'une zone géographique et pouvant aussi définir l'autonomie gouvernementale de la Première Nation.

**Indien visé par un traité** : Indien inscrit et membre d'une Première Nation qui a signé un traité avec la Couronne.

**Conseil tribal** : organisme autonome disposant traditionnellement des pouvoirs législatifs, exécutifs et judiciaires. Les conseils modernes représentent habituellement un groupe de bandes afin de faciliter l'administration et la prestation de services locaux à leurs membres.