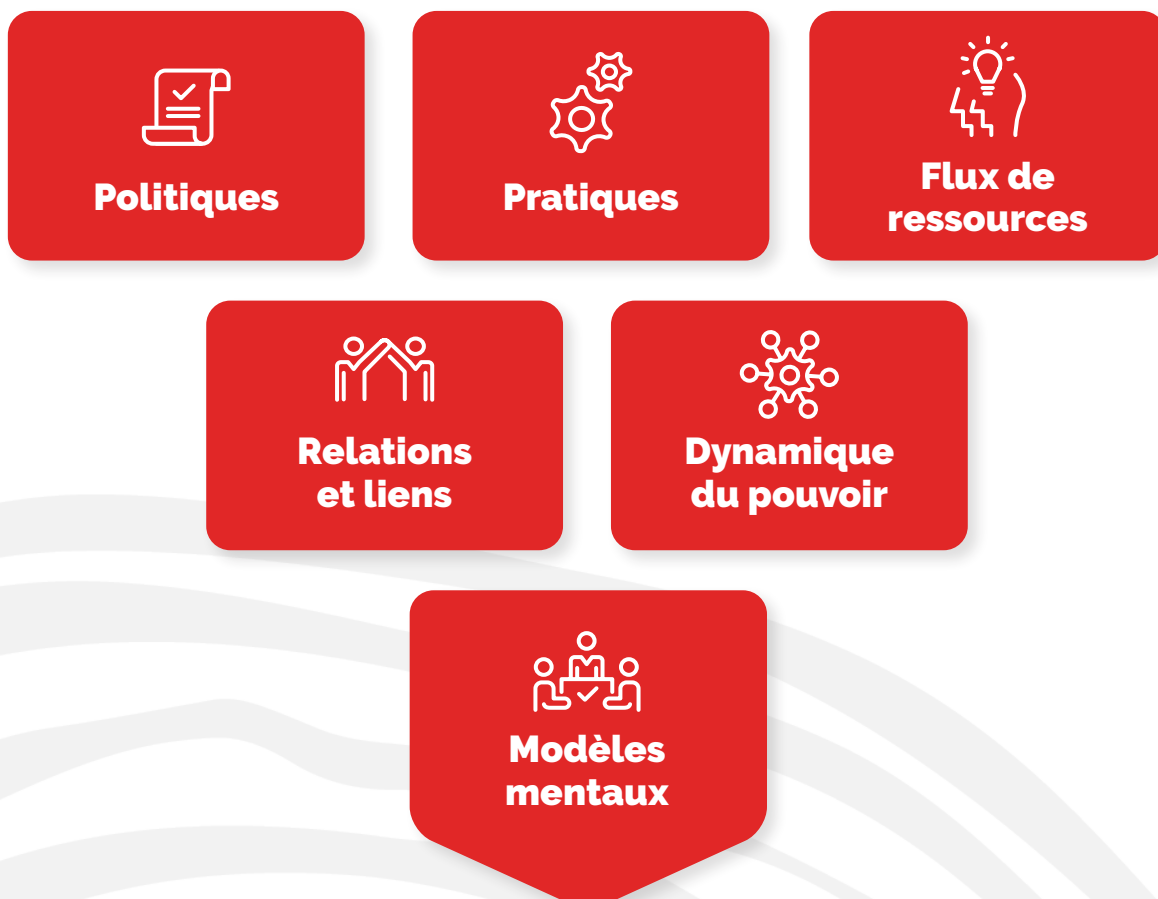


# Les six conditions du changement des systèmes

## Exemples dans le contexte d'elev

Le tableau suivant définit les six conditions du changement des systèmes. Il fournit des exemples pertinents alignés sur la feuille de route et le cadre d'apprentissage d'EleV.





## Politiques

Il s'agit des règles, règlements, stratégies, priorités, bulletins et circulaires qui déterminent les mesures à prendre dans un secteur ou un pays. Elles peuvent être présentes au niveau d'une localité, d'un état, d'une province, d'une région ou d'un gouvernement national, ou au sein des organismes de supervision du gouvernement, des entreprises et des institutions sans but lucratif.

**Exemple :** Un département d'éducation et de mobilisation des autochtones d'une université a constaté des taux d'abandon élevés parmi sa population étudiante autochtone. Malgré l'existence d'un soutien global proposé aux étudiants, ces derniers ne cherchaient pas à obtenir de l'aide, et beaucoup quittaient l'établissement. Le personnel a consacré du temps et de l'énergie à établir des relations solides avec les étudiants autochtones, mais les voies de communication pouvaient se fermer lorsque les étudiants se trouvaient en difficulté.

Les défenseurs clés du département d'éducation et de mobilisation des autochtones ont réalisé que les politiques et pratiques de l'établissement en matière d'intégrité académique n'étaient pas conformes à l'approche holistique du département. Le département a réuni des cadres supérieurs de divers départements pour discuter de la manière de réduire les obstacles et de fournir un soutien aux étudiants en probation scolaire. La conversation n'a pas immédiatement débouché sur des résultats. Toutefois, elle a suscité des discussions sur une modification du ton employé dans les politiques institutionnelles afin de passer d'un ton punitif à un ton de soutien.

Le département d'éducation et de mobilisation des autochtones a continué à insister sur la nécessité de modifier la politique de l'établissement afin de créer un espace de soutien plus favorable aux étudiants autochtones. Le département a fini par obtenir suffisamment de soutien pour présenter une proposition visant à remplacer le terme « probation scolaire » par l'expression « souci scolaire », et pour confier aux professeurs la responsabilité de tisser des liens avec les étudiants autochtones et de les soutenir tout au long de leur parcours éducatif. Ces petits changements de politique à l'échelle de l'établissement ont créé une atmosphère plus favorable qui a permis au personnel d'approcher avec plus de succès les étudiants qui avaient interrompu leurs études. Ils ont aussi permis d'amorcer un dialogue interdépartemental plus large sur la meilleure façon de soutenir les étudiants autochtones.



## Pratiques

Il s'agit des habitudes et des actions des collectivités, coalitions, réseaux et nations qui fonctionnent collectivement dans la société. Les pratiques sont ce que font une population et des organisations dans une société, par opposition aux politiques qui les guident.

**Exemple :** Une université voulait embaucher des professeurs autochtones qui n'avaient pas de doctorat, mais qui étaient reconnus par leurs communautés comme des enseignants qualifiés grâce à leur savoir traditionnel et à leur expérience de vie. Les syndicats de professeurs s'y sont fermement opposés et le processus d'embauche s'est retrouvé dans une impasse.

L'université a reconnu que les syndicats de professeurs s'opposaient aux embauches parce qu'ils estimaient qu'ils protégeaient ainsi leur profession d'un point de vue déontologique. L'administration de l'université a adopté une nouvelle pratique pour encourager une meilleure compréhension de l'embauche d'enseignants autochtones. L'administration de l'université et les syndicats d'enseignants ont décidé de se rencontrer régulièrement pour discuter de l'équité, de l'antiracisme et de la décolonisation dans la mesure où ces sujets étaient liés aux intérêts du syndicat d'enseignants. Les méprises et la méfiance ont été abordées et se sont dissipées au fil de réunions régulières rythmées par des conversations ciblées. Les syndicats de professeurs craignaient pour la déontologie de leur profession avec l'embauche de professeurs autochtones sans doctorat, mais grâce à des réunions et à des conversations régulières, ils ont rapidement pris conscience de la suprématie coloniale inhérente à la dévalorisation des connaissances et des expériences traditionnelles autochtones.

En adoptant cette nouvelle pratique de conversations régulières et ciblées sur la décolonisation et le processus d'embauche, les syndicats de professeurs sont devenus des défenseurs de l'embauche de professeurs autochtones sans doctorat.



## **Flux de ressources**

---

Il s'agit de la façon dont l'argent, les personnes, les connaissances et les autres actifs sont alloués et distribués.

**Exemple :** Des chefs de file du secteur de l'énergie ont remarqué que les jeunes montraient souvent de l'ambition et affichaient un caractère visionnaire en matière d'énergie propre dans leurs collectivités. Ils proposaient des solutions créatives aux besoins énergétiques de leurs collectivités, mais manquaient souvent de ressources pour les mettre en œuvre. Une organisation du secteur de l'énergie a commencé à accorder des subventions directement aux jeunes qui proposaient des projets axés sur l'énergie propre. L'équipe chargée de l'étude des demandes de subvention était composée de jeunes et de dirigeants communautaires, de sorte que la vision et l'orientation des jeunes étaient au cœur de l'ensemble du processus d'octroi des subventions. Ces subventions de démarrage ont servi de catalyseur à de nombreuses initiatives communautaires, entraînant souvent des changements positifs dans la consommation d'énergie. En outre, les bénéficiaires ont été mis en relation avec des chefs de file et des experts du secteur pour bénéficier d'un mentorat pendant toute la durée de la subvention. Ce transfert d'expertise vers la collectivité a permis aux jeunes de mener à bien leurs projets.



## Relations et liens

---

Il s'agit de la force des liens ainsi que de la fréquence et de la qualité de la communication entre les acteurs du système, notamment ceux qui ont des histoires qui divergent et des points de vue différents.

**Exemple :** Un collège travaillait avec quatre communautés autochtones pour s'assurer qu'elles soutenaient collectivement les étudiants autochtones afin qu'ils puissent aller et réussir à l'école. Malgré de bonnes intentions de toutes parts et une vision commune du soutien aux élèves autochtones, la communication entre le collège et les communautés avait tendance à s'interrompre périodiquement après quelques mois et, à chaque fois, on avait l'impression que tout le monde recommençait depuis le début. Les étudiants autochtones souffraient donc de communications et de soutiens sans cohérence.

Des défenseurs clés au sein des communautés et du collège ont réalisé qu'ils ne collaboraient pas bien et ne communiquaient pas efficacement. À l'issue d'une réunion de planification stratégique, ils ont décidé qu'ils devaient embaucher des pilotes de l'éducation qui feraient le lien entre les communautés, le collège et les étudiants. Les pilotes devaient travailler en étroite collaboration avec les étudiants, les communautés et les établissements, et s'assurer que les étudiants avaient tout le nécessaire pour réussir. Les pilotes devaient aussi identifier les obstacles auxquels les étudiants sont confrontés et les signaler aux communautés et au collège pour qu'ils les abordent ensemble.

Quatre pilotes de l'éducation ont été engagés. Ils étaient tous membres des communautés et partageaient leur temps entre le campus et la communauté. Cela a pris un certain temps, mais une fois le système des pilotes en place, les relations et les communications entre le collège et les communautés se sont renforcées. Cela s'est traduit par un soutien plus réactif et plus ciblé pour les étudiants, ainsi que par de nouvelles opportunités de collaboration pour le collège et les communautés. Malgré la bureaucratie et la lenteur souvent associées aux collèges, avec le temps, la capacité du collège à réagir rapidement s'est améliorée. Grâce aux relations renforcées avec les communautés, les partenaires ont pu communiquer tout retard ou obstacle et les surmonter ensemble.



## **Dynamique du pouvoir**

Il s'agit de la répartition de la prise de décision, de l'autorité et de l'influence officielle et officieuse entre les individus et les organisations.

**Exemple :** Une université souhaitait travailler avec les communautés locales des Premières Nations pour offrir des programmes répondant à leurs besoins et à leurs aspirations. Au fil des conversations, on s'est rapidement rendu compte qu'il ne serait pas possible de proposer sous une nouvelle forme les cours déjà offerts par l'université. Donc, pour mener à bien cette initiative, l'université et la communauté des Premières Nations devaient collaborer et cocréer un programme. Grâce à un processus de co-création, il a été déterminé que les cours devaient être offerts près du domicile des étudiants autochtones, qu'il fallait reconnaître et intégrer les connaissances autochtones locales, que le cours serait donné de façon condensée et qu'il fallait offrir des passerelles vers des possibilités d'emploi et de futures études.

Le fait d'offrir des programmes dans la communauté a permis de renverser la dynamique de pouvoir qui existe habituellement dans la salle de classe. Dans la plupart des contextes universitaires, les étudiants doivent se rendre dans une salle de classe désignée et suivre le programme proposé par l'instructeur. Dans le cadre du programme communautaire, les instructeurs devaient se déplacer auprès des étudiants et endosser un rôle d'invité sur le territoire et dans la classe. Dans ce contexte, les étudiants se sentaient à l'aise pour définir des attentes à l'égard de leurs instructeurs : elles étaient axées sur le bien-être, la réciprocité et le respect.

Cette approche du programme, co-créée et centrée sur l'étudiant, a remis en question les modèles de prestation occidentaux et a profité aux étudiants et aux instructeurs. Les étudiants ont pu accéder à des programmes utiles qui ont profité à leurs communautés. Ces programmes ont permis d'atteindre des taux de réussite élevés, d'effectuer des transitions vers des programmes universitaires et de mettre en relation les étudiants autochtones avec des emplois dans leurs communautés. La possibilité d'enseigner dans la communauté a permis aux instructeurs de se développer sur le plan personnel et de se perfectionner professionnellement. Les instructeurs ont pu établir des relations plus solides avec les étudiants autochtones et creuser leurs propres disciplines grâce aux connaissances partagées par les étudiants autochtones et les aînés participant au programme.



## Mentalités et les modèles mentaux

---

Il s'agit des habitudes de pensée, des croyances et des hypothèses profondément ancrées, ainsi que des modes de fonctionnement qui sont considérés comme allant de soi et qui influencent notre façon de penser et d'agir.

**Exemple :** Un employeur a reconnu que sa main-d'œuvre n'était pas diversifiée et représentative des communautés qu'il servait. Il a constaté qu'il n'avait pas de personnel autochtone. Les hauts dirigeants de l'employeur ont lu les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation, et ils ont reconnu que tous les Canadiens, notamment le secteur privé, avaient un rôle à jouer dans la réconciliation. L'employeur a décidé qu'il devait faire davantage pour embaucher des autochtones. Il a lancé une nouvelle stratégie de recrutement.

Quelques mois plus tard, l'employeur a embauché trois nouveaux employés autochtones. Les nouveaux employés ont été accueillis et ont commencé leur travail. Quelques mois plus tard, l'employeur a commencé à percevoir certains problèmes émergents avec les nouveaux membres du personnel autochtones. Leur rendement n'était pas aussi bon que prévu, et quelques mois plus tard, deux des trois employés autochtones ont démissionné. En moins d'un an, l'employeur est passé de zéro à trois employés autochtones, puis à un seul. L'employeur a eu l'impression que ces personnes ne convenaient tout simplement pas et il a cherché à recruter de nouveaux employés autochtones. Ce cycle de recrutement, d'embauche, puis de perte de personnel autochtone a continué pendant deux ans, jusqu'à ce que l'employeur décide enfin de s'arrêter et de réfléchir à ce qui ne marchait pas.

L'employeur avait les meilleures intentions du monde. Il a décidé de communiquer avec certains des employés autochtones démissionnaires. Heureusement, quelques-uns ont accepté de discuter avec lui. Il est apparu clairement que, même si l'employeur était désireux d'embaucher des autochtones, il n'avait pas fait le travail en interne pour s'assurer que le personnel autochtone était soutenu. Les anciens employés ont déclaré qu'ils avaient eu du mal à se sentir à leur place, qu'ils se sentaient mis de côté et qu'ils n'avaient pas l'impression que le travail de l'employeur avait un impact positif sur leurs communautés.

Ce commentaire a surpris l'employeur, qui était très fier de l'environnement de travail qu'il avait créé. Il avait remporté des prix pour ses pratiques. Les hauts dirigeants de l'employeur avaient établi une culture et un environnement organisationnel qui leur semblaient logiques, ainsi qu'à bon nombre de leurs employés, mais ils n'avaient pas tenu compte du fait que leurs employés et collègues étaient en grande partie des Blancs, diplômés de l'enseignement postsecondaire, issus de la classe moyenne ou supérieure.

L'employeur a réagi en faisant appel à un expert-conseil autochtone pour aider l'organisation à élaborer un plan visant non seulement à embaucher du personnel autochtone, mais aussi à le maintenir en poste. Le plan a commencé à prendre forme. Il prévoyait un soutien et des possibilités de mentorat pour le personnel autochtone, la création d'un groupe de personnel autochtone, des possibilités de formation externe dirigées par des formateurs autochtones pour l'ensemble de l'organisation, de nouvelles possibilités pour les membres du personnel autochtone de communiquer entre eux, et l'établissement de partenariats et de relations plus solides avec les communautés et les organisations autochtones (notamment le lancement de services à titre bénévole pour les organisations caritatives dirigées par des autochtones). L'employeur s'est rendu compte que la réconciliation ne pouvait pas se limiter à simplement embaucher quelques employés autochtones. Elle passe par une réflexion approfondie, une attitude honnête, un sentiment d'inconfort, ainsi qu'un engagement à apprendre et à agir différemment.

Pour plus d'informations sur le programme EleV de Foundation Mastercard, consultez : la page : [mastercardfdn.org/elev](https://mastercardfdn.org/elev)

Suivez-nous sur Facebook, Twitter, LinkedIn et Instagram: [@EleVIndigenous](https://www.instagram.com/EleVIndigenous)

