

# CHEMINER ENSEMBLE :

Renforcer la compétence culturelle  
autochtone dans les organismes de  
santé

---

Guide d'initiation au développement d'une  
compétence culturelle autochtone destiné aux  
organismes de santé



*First Nations Health Managers Association*  
*Association des gestionnaires de santé des Premières Nations*



Fondation canadienne pour  
**l'amélioration des  
services de santé**

Lori Keith, Siren Strategies Management Consulting

---

## About FNHMA

The [First Nations Health Managers Association \(FNHMA\)](#) provides leadership in First Nations health management activities by developing and promoting quality standards, practices, research, certification, networking and professional development to expand capacity for our members and First Nations communities.

[fnhma.ca](http://fnhma.ca) | [@FNHMA](#)

---

## À propos de la FCASS

La [Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé](#) est un organisme sans but lucratif financé par Santé Canada. La FCASS recense des innovations éprouvées et accélère leur diffusion partout au Canada en soutenant les organismes de santé dans l'adaptation, la mise en oeuvre et l'évaluation de l'amélioration des soins, de la santé de la population et de l'optimisation des ressources.

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de Santé Canada.

[cfhi-fcass.ca](http://cfhi-fcass.ca) | [@cfhi\\_fcass](#) | Agir pour [innover](#).

*Ce document a été créé par la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, qui a fusionné avec l'Institut canadien pour la sécurité des patients sous le nom d'Excellence en santé Canada. Il peut encore contenir des références aux anciens organismes ainsi que leurs logos et leurs identités visuelles.*

---

---

# TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	4
Compétence culturelle.....	4
Changement.....	8
Compétence culturelle organisationnelle.....	11
Compétence culturelle individuelle.....	15
Compétence culturelle.....	22
Évaluation.....	23
Conclusion.....	24
Sources.....	25
Annexe A : Outil d'autoévaluation.....	26
Annexe B : Outil d'évaluation organisationnelle.....	27

# INTRODUCTION

De nombreux organismes de santé connaissent le modèle Donabedian<sup>1</sup> de qualité des services de santé, qui intègre les structures, les processus et les résultats. Selon ce modèle, l'obtention de meilleurs résultats et l'amélioration de la qualité des services de santé nécessitent l'apport de modifications réfléchies et intentionnelles aux structures (installations, équipement, compétences, environnements des soins) et aux processus (soins adéquats, acceptables, accessibles, complets, administrés par des personnes compétentes).

On peut appliquer la même démarche au développement d'une compétence culturelle dans les organismes. Pour qu'un organisme obtienne le résultat d'accroître sa compétence culturelle, ses employés doivent développer cette compétence et être soutenus par des structures réfléchies et des processus efficaces.

Il ne s'agit plus de savoir si un organisme doit faire du développement d'une compétence culturelle autochtone une priorité. En effet, aucun organisme ne peut espérer fournir des services sûrs et de grande qualité sans cette compétence. Pour un organisme, le développement d'une compétence culturelle nécessite des efforts continus pour comprendre et évaluer les attitudes et les gestes de ses membres (dirigeants, gestionnaires et employés) et de ses propres structures et processus. L'organisme doit ensuite prendre des mesures concrètes et réfléchies pour s'améliorer.

Le présent document traite de la compétence culturelle du point de vue tant individuel qu'organisationnel. Quelles étapes une personne doit-elle franchir pour améliorer sa compétence culturelle? Qu'est-ce que l'organisme peut mettre en place pour soutenir les clients, les dirigeants, les gestionnaires et les employés? Déterminez l'étape à laquelle votre organisme se trouve dans le développement d'une compétence culturelle et réfléchissez aux mesures à prendre pour améliorer les structures et les processus en vue de l'obtention de meilleurs résultats.

## COMPÉTENCE CULTURELLE

Pour bien comprendre ce qu'est la compétence culturelle, il est important de connaître les définitions de base.

On peut décomposer le terme et examiner chaque composant : *culture* et *compétence*.

La **culture** désigne les « manières d'être » d'un groupe de personnes et la manière dont elles s'expriment. Elle façonne les expériences, les perceptions, les décisions et les interactions d'une personne. Essentiellement, ce sont les croyances, les pensées et les gestes d'un groupe de personnes.



La culture est l'expression de la conception du monde des Autochtones, leurs us et coutumes ainsi que leurs pratiques spirituelles, psychologiques, sociales et physiques.

(Cadre du mieux-être autochtone)



<sup>1</sup> <http://www.nursingworld.org/DocumentVault/Care-Coordination-Panel-Docs/background-docs/Jun-4-Mtg-docs/The-Quality-of-CareHowCanItBeAssessed-Donabedian1988.pdf> (en anglais seulement)

---

Dans le présent document, nous explorons la culture autochtone. Voici une précision sur la culture, qui accompagne le cadre du mieux-être autochtone de la Fondation autochtone nationale de partenariat pour la lutte contre les dépendances<sup>2</sup>.

Même si la culture s'exprime de beaucoup de manières dans les Premières Nations, il existe des croyances et des concepts fondamentaux largement répandus qui constituent une définition commune de la « culture autochtone ». Ci-après, vous trouverez les principaux concepts de la conception du monde autochtone.

#### *L'esprit*

L'esprit constitue l'aspect le plus fondamental de la conception du monde autochtone. Il fait partie d'un tout formé par le corps, la conscience, le cœur et l'esprit.

#### *Le cercle*

Le cercle est le plus expressif de tous les symboles dans la conception du monde autochtone. Il est essentiel pour comprendre la vie et les processus vitaux. Il est aussi d'une grande importance pour comprendre la vie comme telle dans toutes ses dimensions et sa diversité.

#### *Harmonie et équilibre*

La recherche de l'harmonie est la caractéristique de tout être. En termes simples, une personne autochtone considère que le monde est constamment et naturellement à la recherche d'équilibre et de symétrie.

#### *La famille*

Tout être se soucie de l'harmonie et du bien-être de la vie. Toutes les choses sont considérées comme des personnes et des membres d'une même famille. Ce ne sont pas seulement les êtres humains qui sont considérés comme des personnes, mais aussi les plantes, les arbres, les animaux, les pierres ainsi que les forces visibles et invisibles de la nature.

#### *Gentillesse/souci du bien-être d'autrui/respect*

Un autre élément crucial pour comprendre la conception du monde autochtone est que l'univers est soucieux d'autrui. La personne autochtone est soucieuse du bien-être individuel et collectif.



Un organisme détenant une compétence culturelle est perçu par la clientèle qu'il sert comme un prestataire de services de santé sûr. Les clients nous font confiance en ce qui a trait aux services de santé et aux liens qu'ils tisseront avec nous.

Dirigeant, région sanitaire



---

2 Colleen Anne Dell, Debra Dell, Jim Dumont, Barbara Fornssler, Laura Hall et Carol Hopkins [en ordre alphabétique] (2015). *Connecting with Culture: Growing Our Wellness. Facilitators' Handbook*. Saskatoon, Sask. : Université de la Saskatchewan, Research Chair in Substance Abuse.

### *Connexion par la terre*

Nous faisons tous partie de la même famille parce que nous avons la même mère. Pour une personne autochtone, l'être humain provient de la terre. La terre elle-même est un être vivant, qui s'incarne physiquement, respire et dispose d'une conscience ainsi que d'un cœur, d'émotions, d'une âme et d'un esprit, comme tous les êtres.

### *Continuum de la vie*

L'expérience de la vie est vue comme un voyage de l'esprit qui passe progressivement à travers des étapes qui sont interconnectées et continues.

### *Langue*

La langue originale est la forme de communication la plus expressive, celle de l'esprit, des émotions, de la pensée, des comportements et des gestes des personnes. La langue est la « voix » de la culture. Ainsi, c'est le véritable moyen, le moyen plus expressif pour transmettre le mode de vie et la manière d'être originels dans le monde.

La culture est l'expression de la conception du monde des Autochtones, de leurs us et coutumes ainsi que de leurs pratiques spirituelles, psychologiques, sociales et physiques.

Le mot **compétence** décrit la capacité de faire la bonne chose avec succès, ce qui suppose que la personne ou l'organisme détient les habiletés (faire la bonne chose) et la capacité (le faire avec succès). Aussi, ce mot renvoie aux connaissances, aux habiletés, aux attitudes et aux comportements sous-jacents.

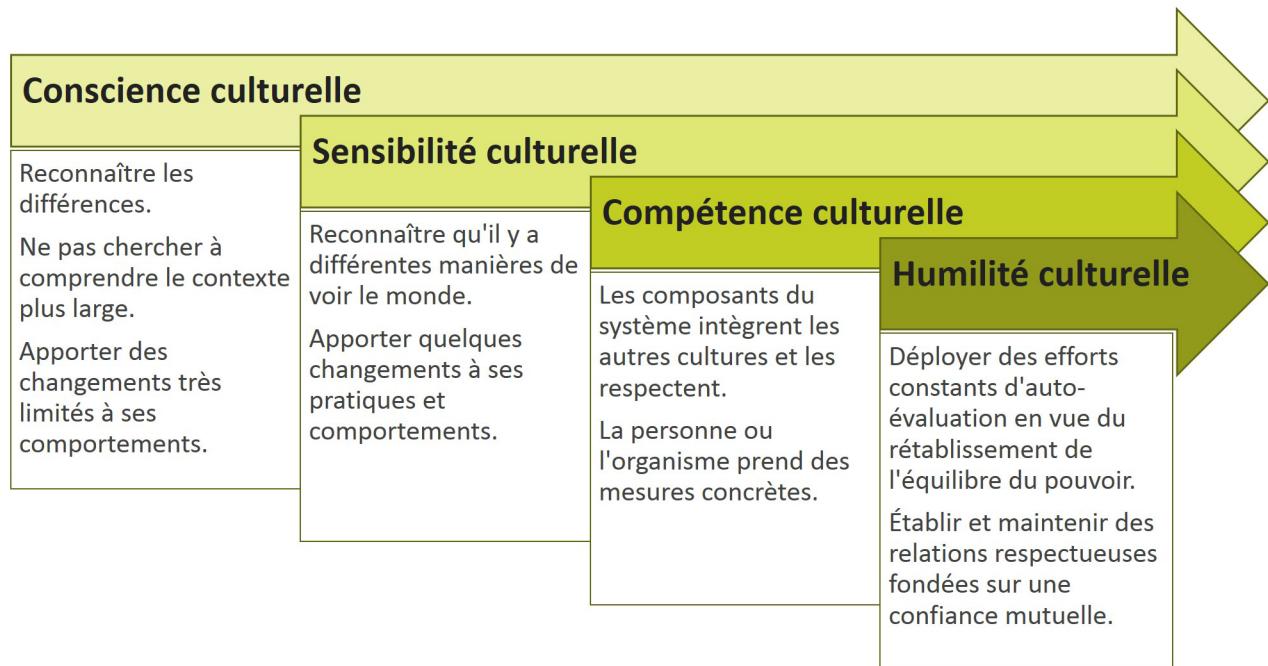
En bref, la **compétence culturelle** signifie savoir comment se comporter de manière à respecter et à honorer les croyances de l'autre, et mettre ce savoir en application. La plupart des documents renvoient à la définition formulée par le département américain de la Santé et des Services sociaux (ensemble d'attitudes, de politiques, de comportements cohérents déployé par un système, un organisme ou un groupe de professionnels, qui permet de bien fonctionner dans des situations interculturelles), mais la compétence culturelle est essentiellement la manière d'*agir* d'une personne en fonction de ses connaissances et de ses croyances.

Elle nécessite une harmonisation des trois éléments. Si vous faites appel aux bonnes connaissances et croyances, mais n'agissez pas, vous n'êtes pas compétent d'un point de vue culturel. Si vous agissez, mais ne faites pas appel aux bonnes connaissances et croyances, vous n'êtes pas plus compétent d'un point de vue culturel. Pour détenir une compétence culturelle, vous devez agir en fonction de vos *connaissances* et de vos *croyances*.

## LE SPECTRE CULTUREL

Souvent, la compétence culturelle est présentée comme un spectre, un cheminement suivi par une personne ou un organisme. Il est clair que la compréhension de ce concept par la société a évolué au fil de temps. Alors qu'avant le spectre commençait à la destruction culturelle et l'objectif ultime était la conscience culturelle, le spectre commence maintenant par la conscience culturelle et l'objectif ultime est de développer une compétence culturelle ou une humilité culturelle ou d'offrir une sécurité culturelle.

Voici le spectre d'aujourd'hui :



**Schéma 1** —Le schéma ci-dessus comprend l'humilité culturelle et représente une approche plus « évoluée ». Il devrait représenter un objectif individuel et organisationnel.

La sécurité culturelle fait maintenant souvent partie du schéma. L'indicateur le plus éloquent de la sécurité culturelle est l'opinion du patient ou du client. C'est celui qui reçoit les services qui détermine s'il s'est senti en sécurité d'un point de vue culturel, et non le prestataire de services qui décide si les services offerts l'ont été de manière sûre. C'est en fait un changement de paradigme puisque tous les autres composants du spectre sont perçus du point de vue du prestataire de services ou de l'organisme. Un organisme offrant des services de santé sûrs s'intéresse à la perception de celui qui les reçoit. Intuitivement, cette approche a du sens et indique à quel point le système a évolué.

“

La compétence et la sécurité culturelles sont une manière de s'adapter aux autres, de combiner la culture occidentale ainsi que les cultures et les traditions autochtones d'une façon qui convient à chacun.

Dirigeant, région sanitaire

”

---

Dans le cadre d'une entente tripartite, le Comité tripartite sur la santé des Premières Nations de la Colombie-Britannique a élaboré, en juillet 2015, une déclaration d'engagement qui a été signée par les membres du First Nations Leadership Council et qui contient la ligne directrice suivante :

« *La sécurité culturelle est définie par l'expérience des services de santé de chaque client.* »

Ainsi, la sécurité culturelle fait partie intégrante du spectre de la compétence culturelle ou de l'humilité culturelle.

Comprendre ce qu'est la compétence culturelle est la première étape. Maintenant, il s'agit de procéder à une évaluation pour déterminer où se situent votre organisme et vos employés sur le spectre et comment vous pouvez vous améliorer.

Très peu d'organismes ont atteint leurs objectifs en matière de compétence culturelle. Ne soyez donc pas inquiets si votre organisme ne les a pas encore atteints non plus. Avec un plan réfléchi et des étapes concrètes, vous pouvez aider votre organisme à cheminer dans le développement d'une compétence culturelle.

Pour vous mettre en contexte, commençons par voir brièvement différents modèles de changement.

## CHANGEMENT

À moins que votre organisme et ses employés soient déjà tous compétents d'un point de vue culturel (personne ne l'est), des changements devront être apportés. Connaître l'ouverture au changement de votre organisme ainsi que son état de préparation et sa capacité en vue d'un changement est crucial pour obtenir des résultats positifs. Quelle est la culture de votre organisme quant au changement?

De manière générale, diverses approches peuvent être utilisées pour aider les organismes à apporter des changements, lesquelles peuvent aussi s'appliquer au développement d'une compétence culturelle. Ci après, vous trouverez un résumé des modèles les plus connus. Bien que les étapes de chaque modèle soient différentes, on retrouve tout de même des étapes communes dans l'apport de changements chez une personne et un organisme.

**Les huit étapes de John Kotter<sup>3</sup>** : Selon ce modèle, un organisme doit suivre huit étapes en vue d'un changement organisationnel.

1. Créer un sentiment d'urgence – Souligner la nécessité d'apporter un changement MAINTENANT.
2. Former une coalition puissante – Mobiliser un fort leadership et un soutien visible de personnes clés.
3. Développer une vision pour le changement – Associer à la vision globale des idées et des solutions que les gens peuvent comprendre facilement.
4. Communiquer la vision – Diffuser le message fréquemment et de manière éloquente.

---

<sup>3</sup> <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/> (en anglais seulement)



5. Éliminer les obstacles – Être continuellement à l'affût des obstacles et les éliminer.
6. Générer des résultats à court terme – Obtenir des résultats que les gens peuvent voir tôt dans le processus.
7. Tirer parti du changement – Chercher continuellement des améliorations à apporter et tirer parti de ce qui a fonctionné.
8. Ancrer les changements – Veiller à ce que les changements s'intègrent à l'ADN organisationnel.

“

La pleine conscience de soi n'est pas donnée à tout le monde. Certains ne comprennent pas toujours les nuances.

Dirigeant, région sanitaire

”

**Les trois étapes de la transition de William Bridges<sup>4</sup>** : La compréhension et la gestion des transitions chez les gens sont cruciales pour réussir l'apport d'un changement.

1. Fin, perte et lâcher-prise – Les gens doivent accepter que quelque chose tire à sa fin avant de pouvoir accepter la nouvelle idée.
2. Zone neutre – L'étape de construction d'un pont entre le passé (ancienne réalité) et le futur (nouvelle réalité).
3. Nouveau départ – Les gens acceptent le changement et commencent à l'adopter au fur et à mesure qu'ils acquièrent des connaissances et des compétences et voient des résultats positifs.

**Le modèle ADKAR<sup>5</sup>** : La personne doit atteindre cinq jalons pour réussir l'apport d'un changement.

*Awareness* (conscience) : Conscience des raisons qui motivent le changement et du résultat attendu.

*Desire* (désir) : Désir de s'investir dans l'apport du changement et d'y participer.

*Knowledge* (connaissances) : Connaissances sur la manière de changer.

*Ability* (capacité) : Capacité à apporter le changement selon un niveau de rendement attendu.

*Reinforcement* (renforcement) : Efforts de renforcement pour que le changement dure.

**Prochaska et Diclemente<sup>6</sup>** : Le modèle transthéorique s'intéresse aux étapes que les gens traversent quand ils modifient un comportement.

1. Précontemplation – Les gens ne sont pas conscients du problème ou ne sont pas prêts. Ils n'agiront pas dans un avenir rapproché.
2. Contemplation – Les gens sont plus conscients du problème et ont l'intention de changer au cours des six prochains mois.
3. Préparation – Les gens commencent à prendre des mesures ou le feront à très court terme.

<sup>4</sup> <http://www.wmbridges.com/> (en anglais seulement)

<sup>5</sup> <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> (en anglais seulement)

- 
4. Action – Les gens ont apporté des modifications précises et mesurables.
  5. Maintien – Les gens sont plus à l’aise avec les changements apportés et sont moins tentés de revenir en arrière.
  6. Sortie permanente – Les gens ne sont plus tentés par leur ancienne réalité puisque la nouvelle habitude est maintenant un automatisme.

**Connor et Patterson**<sup>7</sup> : Ce modèle propose une série de jalons qui font partie de trois étapes.

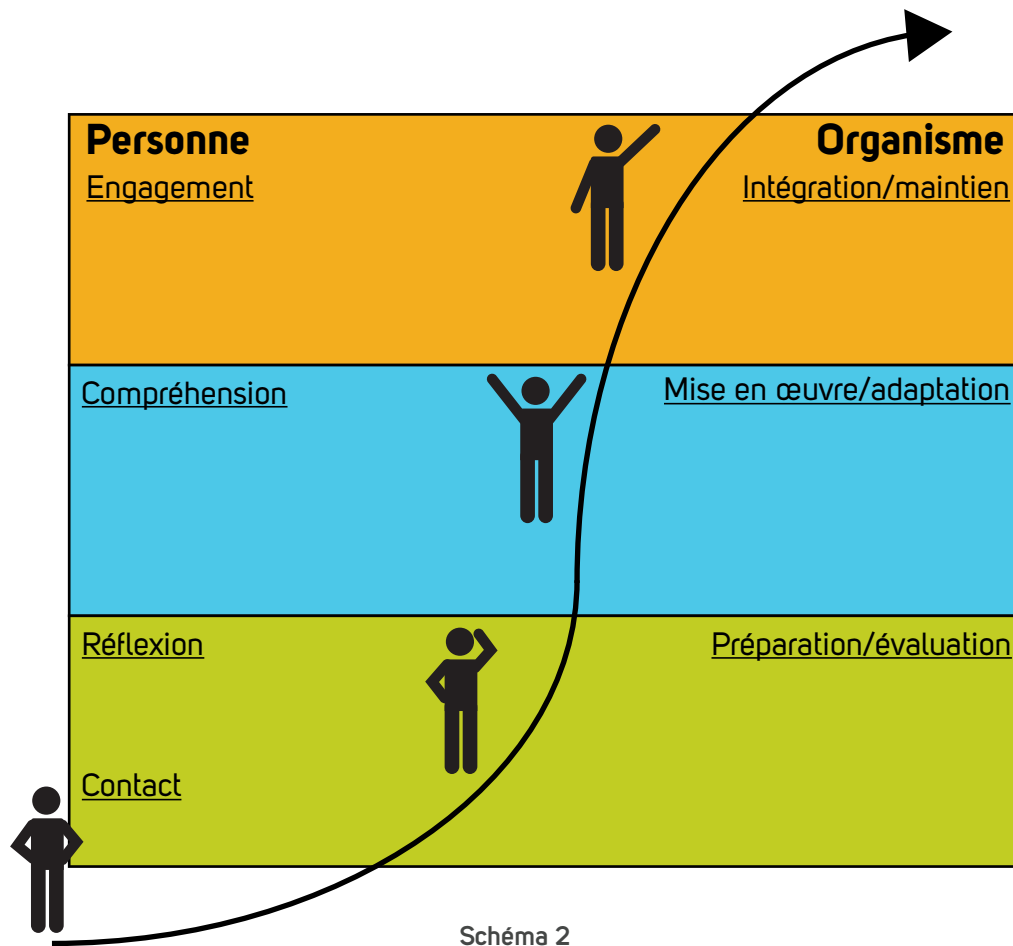
1. Préparation:
  - a. Contact – Mobiliser toutes les personnes concernées.
  - b. Conscience – Sensibiliser les gens à la nécessité et aux avantages du changement.
2. Acceptation
  - a. Compréhension – Veiller à ce que toutes les personnes concernées comprennent le changement.
  - b. Perception positive – Assurer une perception positive du changement, veiller à ce que ce soit clair.
3. Engagement
  - a. Adoption – Créer un environnement propice à la réussite, faire tomber les obstacles.
  - b. Institutionnalisation – Intégrer le changement dans les pratiques et processus organisationnels.

Bien que les modèles présentés soient tous différents, on y retrouve néanmoins des étapes clés communes : la préparation, l’adoption et le maintien du changement. Le schéma 2, où ces étapes clés sont appliquées à la compétence culturelle, montre le cheminement d’une personne qui aspire à cette compétence et la manière dont l’organisme peut l’aider. Nous aborderons ces étapes plus en détail dans les sections suivantes.

---

<sup>6</sup> <http://www.prochange.com/trans-theoretical-model-of-behavior-change> (en anglais seulement)

<sup>7</sup> <http://www.connorpartners.com/> (en anglais seulement)



## COMPÉTENCE CULTURELLE ORGANISATIONNELLE

Bien que la compétence culturelle s’acquière de manière individuelle, l’organisme a un rôle très important à jouer : il doit s’investir et offrir de manière réfléchie les processus et les structures (l’infrastructure) qui soutiendront les employés dans le développement d’une compétence culturelle.

Les activités ci-dessous constituent des exemples d’infrastructures réfléchies qu’un organisme peut mettre en place pour favoriser la compétence culturelle. Elles proviennent d’organisations œuvrant dans divers domaines.

- Faire en sorte que les employés, les clients et les intervenants autochtones participent à tout ce qui touche aux plans et aux activités de développement de la compétence culturelle.
- Formuler une définition commune de la compétence culturelle ou de la sécurité culturelle.
- Mobiliser des ressources (humaines, financière et autres) pour que toutes les activités aillent de l’avant.
- Clarifier la mission, les valeurs et les principes de l’organisme.
  - o Inclure des engagements en matière de compétence culturelle dans l’énoncé de mission.
  - o Établir une vision partagée. L’intégrer dans toutes les politiques et pratiques.

- S'assurer que l'équipe de gouvernance et la direction prennent part aux efforts.
  - o Intégrer des personnes représentant les clients et intervenants autochtones dans le conseil d'administration.
- Créer une structure, comme un groupe de travail, qui déterminera la manière d'intégrer la compétence culturelle dans l'organisme. Conceptualiser et planifier la manière dont la compétence culturelle peut être améliorée et créer un cadre à cette fin. S'assurer que le groupe de travail comprend des employés et des clients autochtones.
- Examiner les politiques et les pratiques existantes et dresser la liste de leurs avantages et de leurs lacunes.
  - o Tenir compte des données tirées des évaluations, des contrôles du rendement, des entrevues de départ et des sondages.
  - o Déterminer les obstacles et les incidences négatives involontaires découlant des structures, des politiques et des pratiques existantes.
- Concevoir une politique énonçant l'engagement de l'organisme à l'égard de la compétence culturelle ainsi que les exigences et les attentes.
  - o Veiller à ce que des personnes autochtones participent à la planification.
  - o Intégrer des politiques et des procédures précises dans toutes les fonctions principales de l'organisme.
- Créer un modèle ou un cadre conceptuel. Concevoir un diagramme ou une représentation visuelle qui explique et résume l'approche.
- Établir un plan assorti d'objectifs, d'échéances, de responsabilités, d'indicateurs et de résultats attendus.
- Examiner les politiques et les procédures et, au besoin, les modifier pour qu'elles soient conformes à la politique en matière de compétence culturelle.
- Faire un examen de l'organisme dans son ensemble pour déterminer ce qui doit être amélioré relativement à la compétence culturelle.
- Recruter des champions de différents échelons de l'organisme.
- Créer des programmes de formation et de perfectionnement pour tous les échelons de l'organisme (dirigeants, gestionnaires, employés) et planifier diverses activités comme des dîners conférences, des ateliers, l'intégration des nouveaux employés et des formations obligatoires.
- Intégrer des exigences en matière de compétence culturelle dans la gestion des ressources humaines.
  - o Veiller à ce que la compétence culturelle soit évaluée dans le cadre du processus d'embauche.
  - o Inclure des objectifs en matière de compétence culturelle dans les évaluations du



Nous avons formé un comité d'amélioration de la santé des Autochtones, qui a organisé des ateliers d'une journée auxquels ont participé des professionnels de la santé ainsi que des aînés et des gardiens du savoir des communautés. Ces ateliers ont amélioré la compréhension des systèmes de chacun, favorisé le respect et enrichi les connaissances.

Dirigeant, région sanitaire



rendement.

- o Incorporer de la formation et du perfectionnement en matière de compétence culturelle dans les processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés.
- o Recruter et maintenir en emploi des employés autochtones.
- Surveiller la mise en œuvre du plan à l'aide des indicateurs énoncés dans ce dernier.
- Tirer parti des résultats pour améliorer le rendement.
- Faire un compte rendu régulier des progrès.
  - o Faire participer, entre autres, les dirigeants, les gestionnaires, les employés, les clients, les intervenants et les bailleurs de fonds.

## FACTEURS HABILITANTS

Dans le cadre de la mise en œuvre des mesures ci-haut, les facteurs habilitants suivants contribueront à la création d'un environnement favorable au changement :

- Une équipe de gouvernance et des dirigeants solidaires et déterminés
  - o Conseil d'administration, cadres supérieurs, équipe de gestion
  - o Établissement de buts et d'objectifs de développement de la compétence culturelle
  - o Allocation de ressources suffisantes
- Motifs du changement clairs et convaincants
  - o Pourquoi la compétence culturelle est-elle valorisée?
  - o Pourquoi est-ce nécessaire de l'acquérir?
- Ressources adéquates pour la planification, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des activités
  - o Ressources humaines – temps, expertise, etc.
  - o Ressources financières – fonds consacrés à la formation, aux évaluations, aux ateliers
- Participation pleine et continue des dirigeants, des employés, des clients et des intervenants autochtones
  - o Établissement d'une vision commune
  - o Planification
  - o Mise en œuvre
  - o Évaluation
  - o Communication
- Reddition de comptes – envers les clients, les dirigeants, les gestionnaires, les employés
  - o Mécanismes concrets de surveillance et de compte rendu
  - o Communication de l'information adéquate aux personnes concernées
  - o Production de rapports en temps opportun
- Plans concrets et solides
  - o Établissement d'une charge de travail gérable
  - o Intégration dans les activités courantes, s'il y a lieu
  - o Établissement d'échéances réalistes
  - o Intégration des principes fondamentaux de la gestion du changement

o Maintien du rythme (en évitant l'épuisement)

## SOUTIEN DE LA COMPÉTENCE CULTURELLE À TOUS LES ÉCHELONS

Un organisme compétent d'un point de vue culturel reconnaît que les membres de tous les échelons (gouvernance/direction, gestion et prestation de services) partagent la responsabilité de créer un environnement de travail solide et respectueux. Ensemble, ils peuvent élaborer une stratégie exhaustive, qui permet d'intégrer la compétence culturelle dans toutes les activités de l'organisme.

La gouvernance/direction (par exemple le conseil d'administration, le comité de santé) peut favoriser la compétence culturelle grâce aux mesures suivantes.

- La mission de l'organisme reflète son engagement à l'égard de la compétence culturelle.
- On communique les valeurs, les principes et l'orientation stratégique dans l'ensemble de l'organisme.
- Des Autochtones font partie du conseil d'administration ou du comité de santé.
- Les lignes directrices et les attentes sont claires pour les membres.
- Les politiques énoncent les attentes en matière de compétence culturelle.
- Des activités de formation et de perfectionnement sur les cultures autochtones sont offertes au conseil d'administration ou au comité de santé.
- Les membres du conseil d'administration ou du comité de santé donnent l'exemple en montrant leur engagement à développer la compétence culturelle de l'organisme.
- L'équipe de gestion peut favoriser la compétence culturelle grâce aux mesures suivantes.
- Nommer ou former des gestionnaires autochtones.
- Intégrer des politiques et des procédures en matière de gestion des ressources humaines qui font la promotion de la compétence culturelle.
- Veiller à ce que l'effectif soit représentatif.
- Intégrer des exigences en matière de compétence culturelle dans le processus d'embauche, dont les entrevues.
- S'assurer que la compétence culturelle est une exigence et qu'on en tient compte dans les évaluations du rendement.
- Établir et entretenir des partenariats et des liens avec des communautés et des organisations autochtones.
- Veiller à ce que les politiques tiennent compte des points de vue autochtones, s'il y a lieu.
- Offrir des activités de formation et de perfectionnement sur les cultures autochtones, notamment dans le processus d'intégration des nouveaux employés.
- Nommer des employés responsables des relations avec les communautés autochtones au

“

Il est difficile de distinguer la responsabilité personnelle de la responsabilité organisationnelle. L'une ne va pas sans l'autre.

Dirigeant, région sanitaire

”

---

besoin.

- Donner l'exemple en montrant une compétence culturelle et en respectant les autres cultures.
- L'équipe de la prestation de services peut favoriser la compétence culturelle grâce aux mesures suivantes.
- Embaucher ou former des employés autochtones.
- S'adresser aux communautés autochtones pour mieux comprendre leurs besoins.
- Incorporer les préférences des communautés autochtones (langue, style de communication et participation de la famille) dans la prestation de services.
- Défendre les intérêts des clients autochtones auprès des autres prestataires de services.
- Participer à des événements culturels.
- Participer aux activités de formation continue et de perfectionnement.
- Responsabiliser tous les employés relativement à leurs comportements, qui doivent être respectueux des autres cultures, par des évaluations du rendement et des discussions continues.

Lorsqu'un organisme est compétent du point de vue culturel, ses structures et ses processus appuient tous les employés dans leur quête d'ouverture, de tolérance et de respect.

## COMPÉTENCE CULTURELLE INDIVIDUELLE

Quand la compétence culturelle est ancrée dans un organisme, elle se reflète dans les comportements individuels. C'est là que le concept de compétence culturelle prend vie.

Dans votre organisme, est-ce que chacun montre qu'il « [fonctionne] bien dans des situations interculturelles »? Voici quelques indicateurs de comportements respectueux des autres cultures.

- Respecter la diversité culturelle dans l'organisme.
- Être conscient des suppositions et des préjugés sur les cultures autochtones.
- Reconnaître les lacunes quant aux connaissances sur les cultures autochtones et chercher à en apprendre plus sur ces dernières.
- Comprendre et utiliser des styles de communication efficaces et adéquats.
- Réseauter activement avec les communautés autochtones.
- Chercher des manières d'intégrer les cultures autochtones dans l'environnement de travail.

Comment déterminer si quelqu'un comprend et montre sa compétence culturelle? Deux facteurs sont importants : les comportements et les mentalités.

Les comportements sont les gestes observables, qui sont fondés sur les mentalités explicites et implicites.

---

Les mentalités renvoient aux constructions mentales et émotionnelles qui guident les perceptions, les interprétations et les gestes. Parce que les mentalités motivent les gestes, tout changement passe par elles. Ainsi, se concentrer exclusivement sur les gestes ne mènera pas à un changement durable. Pour que des personnes changent, leurs mentalités doivent être modifiées, y compris leurs perceptions et leurs interprétations.

Comme nous l'avons vu dans le schéma 2, une personne suit des étapes lorsqu'elle s'adapte à un changement.

Revoyons-les.

1. Contact – première exposition à une idée, un concept ou une expérience
2. Réflexion – exploration des résultats possibles
3. Compréhension – compréhension des conséquences
4. Engagement – intégration des changements

Puisque chaque employé a atteint une étape différente et que sa mentalité s'est formée à partir d'expériences qui lui sont propres, l'organisme se doit d'offrir une gamme d'activités qui favorisent et soutiennent le développement de la compétence culturelle pour répondre aux besoins de tous.

La section suivante décrit chaque étape ainsi que les émotions et comportements connexes. On y présente également des mesures précises que votre organisme peut prendre pour aider les employés à développer leur compétence culturelle et instaurer un environnement de travail plus respectueux. Pour chaque étape, l'encadré intitulé *Pratiques exemplaires : Voici ce que nous faisons* présente des témoignages d'organismes sur la manière dont ils ont favorisé la compétence culturelle.

## CONTACT

À cette étape, la personne peut ne rien savoir des cultures autochtones, ne pas comprendre ses propres préjugés ou sauter aux conclusions selon son expérience antérieure. Elle peut aussi être curieuse.

- Voici des mesures que pourrait mettre en place un organisme pour aider une personne parvenue à cette étape.
- Lui communiquer clairement le plan, l'initiative, la mesure et (ou) l'activité visant à développer la compétence culturelle dans l'organisme.
- Lui expliquer les motifs du plan, de l'initiative, de la mesure et (ou) de l'activité et la raison pour laquelle cet élément est nécessaire pour l'organisme.
- Lui montrer comment les clients, les employés et l'organisme dans son ensemble profiteront du développement de la compétence culturelle.
- Se rappeler que certains employés pourraient inconsciemment entretenir des préjugés, non par malveillance, mais parce qu'ils ne reconnaissent pas les préjugés véhiculés par la société.
- Traiter un problème de manière transparente et sans jugement.
- Offrir diverses occasions aux employés d'en apprendre plus sur les cultures autochtones.



---

## Pratiques exemplaires : Voici ce que nous faisons

Nous offrons aux professionnels des occasions d'interagir directement avec les communautés pour qu'ils soient exposés à leur culture, leur histoire, leurs pratiques, etc.

Nous proposons des stages pratiques aux nouveaux médecins. Cette mesure a tout changé.

Nous avons financé des organisations locales qui produisent des documents répondant à la question suivante : « Si j'étais un nouveau professionnel, que voudriez-vous que je sache à votre sujet? » Ces organisations ont conçu d'excellentes ressources comme des DVD, des fiches d'information, du contenu sur les pratiques éthiques, etc.

Nous avons aidé des communautés à concevoir des lignes directrices destinées aux professionnels concernant les moments où les pratiques culturelles sont importantes, comme la planification des sorties, les soins de fin de vie, la naissance d'un enfant, etc.

Nous nous sommes assurés que nous offrons des locaux accueillants, décorés avec de l'art autochtone, adaptés aux pratiques traditionnelles et où les clients se sentent à l'aise.

Nous avons pris l'initiative d'expliquer la structure de l'organisme (répertoire des services, fonctionnement des processus, personnes-ressources, accès aux services, etc.) et nous nous sommes assurés que les professionnels comprennent comment fonctionnent les communautés autochtones.

---

## RÉFLEXION

À cette étape, la personne prend connaissance de l'information et, selon sa mentalité, pourrait vouloir en apprendre plus sur les cultures autochtones. Elle pourrait aussi constater que ses suppositions sur les cultures autochtones entrent en conflit avec les nouvelles attentes en matière de compétence culturelle.

Voici les mesures que pourrait mettre en place un organisme pour aider une personne parvenue à cette étape.

- Créer des forums sûrs où les employés peuvent poser des questions et obtenir des réponses.
- Favoriser l'introspection et délicatement remettre en question certaines croyances.
- Donner des exemples d'organismes qui offrent des services respectueux des autres cultures.
- Indiquer les attitudes, les connaissances et les compétences qui permettent aux employés de travailler efficacement en contexte interculturel.
- Veiller à ce que la direction donne l'exemple en adoptant des comportements respectueux des autres cultures.
- Communiquer à tous les échéances et les attentes.
- Présenter l'information à de nombreuses reprises et de différentes manières, car les styles d'apprentissage varient, et certaines personnes ne retiendront pas nécessairement l'information du premier coup.

---

## Pratiques exemplaires : Voici ce que nous faisons

Nous adoptons le point de vue autochtone quand vient le temps de concevoir ou de revoir nos politiques. Nos politiques mènent à des pratiques exemplaires.

Nous avons ajouté des exigences en matière de compétence culturelle dans les descriptions de poste des gestionnaires. Nous nous faisons un point d'honneur d'être compétents d'un point de vue culturel.

Les questions posées dans le cadre des entrevues sont réfléchies et sélectives. Nous vérifions toujours que les candidats comprennent les environnements offrant une sécurité culturelle.

Les attentes pour les partenariats et les collaborations ont été clarifiées.

Nous demandons aux clients comment ils voudraient que les services de santé soient organisés. Il est important de poser la question et de ne rien présumer. Les clients aiment qu'on leur pose la question; ils sentent que leur opinion compte.

Nous avons créé un nouveau poste, vice-président, Santé des Autochtones, pour favoriser les pratiques exemplaires.

Le vice-président, Services aux Autochtones, fait désormais partie de la direction de sorte qu'on adopte le point de vue autochtone quand vient le temps de planifier ou de prendre des décisions.

Des employés responsables des relations avec les Autochtones ont été embauchés pour contribuer à l'offre de services sûrs d'un point de vue culturel. Ils sont au service des clients dans les centres de santé et dans les communautés, s'il y a lieu. Au besoin, ils traduisent et contribuent au développement de la sécurité culturelle avec d'autres employés.

Nous avons créé un poste de médecin à temps partiel, qui est responsable des relations avec les Autochtones et qui communique avec les employés.

Des infirmières et des employés responsables de la santé culturelle ont été embauchés pour œuvrer dans des établissements métis.

Nous avons établi des partenariats avec des établissements d'enseignement, notamment de niveau postsecondaire, en vue d'intégrer la compétence culturelle dans les apprentissages et les activités de cours.

---

## COMPRÉHENSION

À cette étape, la personne assimile de nouveaux concepts et voit comment ils peuvent être appliqués à son travail et à sa vie. Elle en comprend la valeur, l'objectif et les avantages. Pour plusieurs, c'est le moment où ils comprennent vraiment, où ils sont capables de se défaire de leurs croyances et de commencer à changer leur mentalité et leurs gestes.

Voici les mesures que pourrait mettre en place un organisme pour aider une personne parvenue à cette étape.

- Au besoin, énoncer clairement les comportements attendus.
- Souligner les résultats obtenus rapidement et toute amélioration, aussi petite soit-elle.
- Instaurer un environnement où « la porte est toujours ouverte » et où les dirigeants sont manifestement solidaires.
- Veiller à ce que les dirigeants donnent l'exemple en adoptant les comportements attendus des employés.
- Appliquer de manière uniforme les politiques, les pratiques et les attentes.
- Faire participer les employés qui montrent déjà une compétence culturelle et leur demander de servir de mentors.
- Offrir de nombreuses possibilités de formation, comme des dîners-conférences, des cours sur la sensibilité culturelle, des visites dans des communautés autochtones et de l'apprentissage auprès d'aînés.
- Être à l'affût des employés sceptiques ou qui résistent au changement et prévoir des mesures supplémentaires pour régler les problèmes connexes.
- Faire participer les employés à la planification des activités.
- Annoncer les réussites et communiquer fréquemment.

## Pratiques exemplaires : Voici ce que nous faisons

Nous offrons régulièrement de la formation sur les cultures autochtones à tous les employés. La formation doit être continue, fondée sur un esprit d'apprentissage constant et de croissance personnelle.

Nous avons soutenu les efforts de conception et d'offre de formation sur la compétence culturelle, en personne ou en ligne. Nous espérons rendre cette formation obligatoire pour tous les employés.

La formation sur la compétence culturelle fait maintenant partie du processus d'intégration des nouveaux employés.

Nous avons offert de la formation sur les styles de communication et l'utilisation d'un vocabulaire approprié aux gestionnaires.

Nous nous sommes assurés que les échelons supérieurs montrent une compétence culturelle. Le conseil d'administration a formulé des attentes assorties d'indicateurs, et la direction doit lui rendre des comptes. Le conseil d'administration définit l'orientation, qui est communiquée à l'organisme.

Nous avons nommé des champions qui interagissent bien avec les autres et qui leur communiquent les attentes.

Tous les membres du conseil d'administration sont maintenant formés sur la compétence culturelle.

La direction profite maintenant de l'opinion de dirigeants autochtones.

Nous avons conclu des ententes officielles et les renforçons grâce à l'apprentissage collectif. Nous

devons cultiver un désir authentique d'apprendre à travailler les uns avec les autres. Ce n'est pas qu'une question de paraître.

Nous avons, de manière très réfléchie, entamé un dialogue avec des communautés des Premières Nations, métisses et inuites. Nous sommes allés à leur rencontre et nous sommes réunis avec le chef et le conseil autochtones.

## ENGAGEMENT

À cette étape, la personne montre une compétence culturelle. Elle interagit avec respect et ne porte pas de jugement. Elle cherche à échanger avec les peuples autochtones et désire en apprendre plus sur leur culture.

Voici les mesures que pourrait mettre en place un organisme pour aider une personne parvenue à cette étape.

- S'assurer que les employés sont à l'aise. Être à l'affût de toute inquiétude qui peut être dissipée.
- Renforcer les comportements respectueux des autres cultures.
- Entamer un dialogue régulier sur les améliorations et les réussites.
- Surveiller le progrès et communiquer tout problème aux dirigeants.
- Faire connaître la manière dont un problème a été résolu pour souligner la détermination des dirigeants à développer une compétence culturelle au sein de l'organisme.
- Récompenser et souligner les réussites.
- Continuer à responsabiliser les employés et établir un lien entre les comportements individuels et la réussite des efforts de l'organisme.
- Faire participer les employés à la planification des améliorations que l'organisme peut apporter.

### Pratiques exemplaires : Voici ce que nous faisons

Nous nous assurons que les protocoles d'entente, les accords et les autres documents d'orientation officiels sont signés par l'équipe de gouvernance et nos partenaires autochtones. Ainsi, nous montrons la détermination des échelons les plus élevés.

Nous avons explicitement inscrit notre engagement dans les documents de stratégie et d'orientation, comme l'énoncé de la mission et des valeurs. Ainsi, cet engagement influence la planification.

Dans un effort de responsabilisation, la non-obtention de certains résultats peut entraîner des mesures disciplinaires.

Nous nous sommes engagés à ce que tous les employés suivent la formation sur la compétence culturelle.

Nous nous assurons de souligner les réussites. Nous organisons des réunions annuelles où les employés peuvent témoigner de leurs expériences et de leurs réussites.

Nous aspirons maintenant à la sécurité culturelle, et non plus à la compétence culturelle. Il s'agit de créer des environnements où les gens se sentent en sécurité, de comprendre ce que les employés et l'équipe de gestion doivent changer dans leur manière de faire. Nous savons qu'il est difficile d'atteindre la sécurité culturelle, mais c'est ce à quoi nous aspirons.

Nous nous sommes engagés à soutenir les professionnels qui travaillent avec les communautés autochtones en exerçant un leadership, en faisant de la sensibilisation et en établissant des partenariats. Une combinaison de sensibilisation et d'expériences. Nous voulons que les gens soient la meilleure version d'eux-mêmes.

Nous pouvons maintenant ajouter au schéma les émotions individuelles et les mesures que peut mettre en place l'organisme pour soutenir les employés.

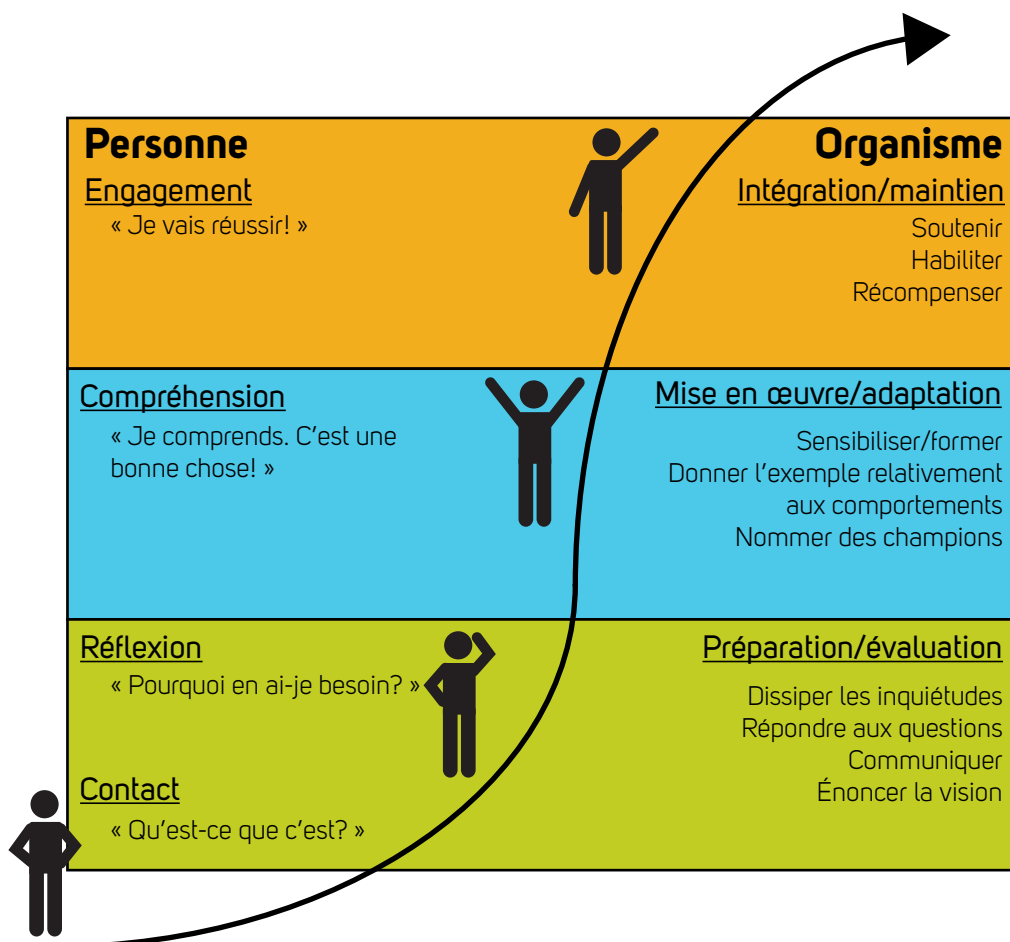


Figure 3

Quelques remarques :

- Les étapes peuvent concerner tous les échelons (équipe de gouvernance/direction, équipe de gestion et employés).
- À tout moment, au moins un employé en sera à chacune des étapes. Donc, assurez-vous que les activités répondent aux besoins de chaque étape (par exemple, vous devez fournir du soutien à l'employé qui en est à l'étape de réflexion pour qu'il puisse passer à l'étape de compréhension).
- Offrez un environnement accueillant et sans jugement pour aider les employés dans leur cheminement.

## COMPÉTENCE CULTURELLE

Dans une des sections précédentes, nous avons défini le mot « compétence » comme suit :

*« [L]a capacité de faire la bonne chose avec succès, ce qui suppose que la personne ou l'organisme détient les habiletés (faire la bonne chose) et la capacité (réussir à le faire). Aussi, ce mot renvoie aux connaissances, aux habiletés, aux attitudes et aux comportements sous-jacents. »*

Il est donc utile de présenter des exemples de connaissances, d'habiletés et d'attitudes qui favorisent la compétence culturelle, qui peuvent aider dans la rédaction ou la mise à jour de descriptions de poste, l'évaluation du rendement et l'élaboration de plans de formation. Une personne qui montre une compétence culturelle possède les connaissances, les habiletés et les attitudes suivantes :

### Connaissances

- Histoire et traditions autochtones
- Points de vue et approches autochtones par rapport à la santé et au bien-être
- Pratiques autochtones liées à la famille et à la communauté
- Structures et protocoles des communautés autochtones
- Connexion autochtone à la terre et volonté d'en assurer une saine gestion
- Tabous culturels autochtones et cérémonies autochtones
- Styles de communication adaptés aux clients, aux employés et aux intervenants autochtones
- Facteurs de la santé et du bien-être



Les bons employés doivent être au bon endroit au bon moment pour faire ce qui s'impose.

### Habiletés

- Planifier et réaliser des évaluations.
- Communiquer efficacement avec les clients, les collègues et les intervenants autochtones.
- S'adresser aux communautés autochtones pour mieux comprendre leurs besoins.

Dirigeant, région sanitaire



- 
- Amener les clients et les intervenants autochtones à participer à la planification et à la mise en œuvre des programmes et des services.
  - Contribuer à l'apport d'un changement dans un organisme ou une équipe.
  - Mettre en place des activités de formation et de mentorat.
  - Maintenir une attitude calme et ouverte malgré les difficultés.
  - Donner l'exemple en adoptant des comportements respectueux des autres cultures.

#### Attitudes

- Comprendre que les préjugés culturels peuvent être conscients ou non.
- Reconnaître que ses perceptions des Autochtones et des communautés autochtones ont été influencées par son expérience personnelle.
- Comprendre qu'il pourrait exister des différences en matière de santé entre les cultures.
- Se livrer à de l'introspection sur ses émotions et ses perceptions.
- Être tolérant et ouvert aux nouvelles cultures.
- Pouvoir voir le monde à travers différents points de vue culturels.

## ÉVALUATION

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'évaluation est une des premières étapes dans le processus de développement d'une compétence culturelle chez les employés et les organismes. Une personne doit évaluer ses attitudes, ses croyances et ses suppositions pour espérer faire des progrès. Un organisme doit absolument savoir où il en est quant au développement de sa compétence culturelle. Êtes-vous aussi avancé que vous le pensez dans ce processus? Comment faites-vous pour le savoir?

Demandez aux employés de l'organisme de remplir l'évaluation individuelle<sup>8</sup>, qui se trouve à l'annexe A, pour déterminer leurs forces et leurs faiblesses. Donner du temps pour l'introspection peut favoriser un changement des mentalités.

Remplissez aussi l'outil d'évaluation organisationnelle fourni à l'annexe B. Chaque échelon de l'organisme devrait procéder à l'évaluation. Ainsi, vous aurez accès à une vaste gamme de perceptions sur la compétence culturelle de l'organisme. Vous pourrez aussi voir si les employés sont au moins conscients des efforts déployés par ce dernier. Vous disposerez de précieux renseignements qui vous aideront à établir un plan d'amélioration concret, fondé sur une compréhension exhaustive de la situation des employés et de l'organisme.

---

<sup>8</sup> The assessments are user-friendly tools to help launch personal introspection and organizational planning. Organizations are encouraged to adapt the tool based on their own needs.

---

## CONCLUSION

Le concept de compétence culturelle est à la fois simple et complexe. Il est simple parce qu'il décrit essentiellement une personne ouverte aux autres cultures, qui ne porte pas de jugement et ne perpétue pas de préjugés ni de stéréotypes. Il est aussi complexe, puisque la personne doit se défaire de ses suppositions et croyances parfois inconscientes et apprendre de nouvelles manières de voir le monde et d'interagir.

Heureusement, de nombreux organismes font plus qu'espérer acquérir une conscience des cultures autochtones. Ils aspirent à développer une compétence culturelle et même une humilité culturelle.

Grâce au témoignage de plusieurs d'entre eux, le présent document décrit la compétence culturelle non pas comme une destination, mais bien comme un cheminement. Un cheminement suivi par des personnes qui accueillent le changement et qui sont soutenues par une infrastructure organisationnelle. Les gens et les organismes qui montrent une compétence culturelle n'arrivent pas vraiment à destination, mais cherchent constamment à apprendre et à appliquer les fruits de leur apprentissage.

Ce n'est que lorsque les clients autochtones font état d'un sentiment de sécurité culturelle qu'un organisme et ses employés savent qu'ils sont sur la bonne voie pour atteindre une compétence culturelle.



Nous vivons ce processus ensemble. Plus nous passons de temps ensemble, plus nous en apprenons les uns sur les autres.

Dirigeant, région sanitaire





---

# SOURCES

- <http://www.albertahumanrights.ab.ca/documents/pubsandresources/CulturalCompetencyGuide.pdf> (en anglais seulement)
- [http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/NCCS\\_BuildingCommunitySchools.pdf](http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/NCCS_BuildingCommunitySchools.pdf) (en anglais seulement)
- <http://test.theoryofchange.org/library/publications/> (en anglais seulement)
- [www.connerpartners.com](http://www.connerpartners.com) (en anglais seulement)
- <http://hbftpartnership.com/documents/uploadResources/TranstheoreticalT-Prochaska1982.pdf> (en anglais seulement)
- <http://ctb.ku.edu> (en anglais seulement)
- <http://nccc.georgetown.edu/> (en anglais seulement)
- <http://www.clchpa.org/> (en anglais seulement)
- [http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployersGuide-English/Working\\_with\\_Cultural\\_Differences.pdf](http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployersGuide-English/Working_with_Cultural_Differences.pdf) (en anglais seulement)
- <http://www.nccccurricula.info/> (en anglais seulement)
- <http://erc.msh.org/provider/andrulis.pdf> (en anglais seulement)
- <http://www.asha.org/practice/multicultural/self.htm> (en anglais seulement)
- <http://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/difference-between-competence-and-competency-explained-with-diagram/40696/> (en anglais seulement)
- <http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/LibraryDocuments/partnering-with-ips.pdf> (en anglais seulement)
- [http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/forms/Self\\_Assessment\\_Form\\_1\\_Forms\\_and\\_Applications.pdf](http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/forms/Self_Assessment_Form_1_Forms_and_Applications.pdf) (en anglais seulement)
- <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> (en anglais seulement)
- <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/> (en anglais seulement)
- <http://www.prochange.com/transtheoretical-model-of-behavior-change> (en anglais seulement)
- <http://www.wmbridges.com/> (en anglais seulement)
- [http://www.coscap-na.com/sites/default/files/FAA%20change\\_management\\_tips\\_O.pdf](http://www.coscap-na.com/sites/default/files/FAA%20change_management_tips_O.pdf) (en anglais seulement)
- <http://www.connerpartners.com/> (en anglais seulement)
- <https://www.rmhpcommunity.org/sites/default/files/resource/Cultural%20Competence%20Self-Assessment.pdf> (en anglais seulement)
- [http://www.calgary.ca/csps/cns/documents/fcss/cultural\\_competency\\_self\\_assesment\\_guide.pdf?noredirect=1](http://www.calgary.ca/csps/cns/documents/fcss/cultural_competency_self_assesment_guide.pdf?noredirect=1) (en anglais seulement)
- <http://www.aafp.org/fpm/2000/1000/p58.html#fpm20001000p58-bt2> (en anglais seulement)
- <http://guides.lib.uiowa.edu/c.php?g=131924&p=864758> (en anglais seulement)
- <http://www.nursingworld.org/DocumentVault/Care-Coordination-Panel-Docs/background-docs/Jun-4-Mtg-docs/The-Quality-of-CareHowCanItBeAssessed-Donabedian1988.pdf> (en anglais seulement)

Colleen Anne Dell, Debra Dell, Jim Dumont, Barbara Fornssler, Laura Hall et Carol Hopkins [en ordre alphabétique] (2015). *Connecting with Culture: Growing Our Wellness. Facilitators' Handbook*. Saskatoon, Sask. : Université de la Saskatchewan, Research Chair in Substance Abuse.

Entrevues :

Helga Bryant, présidente-directrice générale, région sanitaire du Nord, Manitoba

Cathy Ulrich, présidente-directrice générale, région sanitaire du Nord, Colombie-Britannique

Margo Greenwood, vice-présidente, région sanitaire du Nord, Colombie-Britannique

Donna Koch, directrice administrative, Population, Public and Indigenous Health, Addiction and Mental Health, North Zone, Alberta Health Services, Alberta

# ANNEXE A : OUTIL D'AUTOÉVALUATION

Cet outil vous guidera dans l'introspection de vos perceptions, expériences et croyances liées aux peuples autochtones. Répondez franchement et évaluez vos perceptions de manière honnête. L'objectif de cet outil n'est pas de vous comparer aux autres, mais de vous évaluer au fil du temps et de voir si vous avez changé.

Cochez la case qui décrit le mieux votre expérience.	Toujours	À l'occasion	Jamais
J'examine mes valeurs, mes comportements, mes croyances et mes suppositions.			
Je n'impose pas mes croyances et mes valeurs aux autres.			
Je suis à l'aise devant les différences culturelles.			
Je suis ouvert(e) à reconnaître des lacunes quant à ma compétence culturelle.			
Je reconnais les préjugés et leur manifestation dans un organisme.			
Je comprends comment mon expérience peut influencer mes interactions quotidiennes.			
Je veux en apprendre plus sur les cultures autochtones.			
Je participe à des activités (formation, etc.) qui m'aident à comprendre les points de vue autochtones.			
Je me familiarise avec les traits culturels des communautés autochtones à qui j'offre des services.			
Je cherche à comprendre l'histoire des communautés autochtones.			
Je comprends l'incidence de l'histoire autochtone sur la santé.			
Je m'adresse aux personnes qui peuvent m'aider à comprendre les pratiques autochtones.			
Je travaille à développer une relation de confiance avec les clients et mes collègues autochtones.			
Je cherche à utiliser des styles de communication adaptés aux clients et aux collègues autochtones.			
Au besoin, je m'efforce de clarifier ce que je ne comprends pas lorsque je travaille avec des clients et des collègues autochtones.			
Je donne l'exemple en adoptant des manières respectueuses de travailler avec les clients et les collègues autochtones.			
S'il y a lieu, j'intègre la sagesse des communautés autochtones.			

## ANNEXE B : OUTIL D'ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE

Cet outil peut vous aider à comprendre votre organisme et à évaluer les bons coups et les aspects à améliorer. Adaptez l'outil aux besoins de votre organisme. Enlevez les énoncés qui ne s'appliquent pas ou ajoutez-en qui reflètent mieux votre travail. Demandez à des employés qui jouent des rôles différents de remplir le questionnaire. Ainsi, vous pourrez déterminer si l'engagement organisationnel à l'égard du développement d'une compétence culturelle autochtone est bien compris dans l'ensemble de l'organisme. L'outil pourrait aussi vous aider à déterminer les éléments sur lesquels vous devez vous concentrer.

Rappelez-vous que le développement d'une compétence culturelle autochtone est un cheminement. Tous les organismes en sont à différentes étapes dans l'offre de services de santé sûrs d'un point de vue culturel.

Cochez la case qui décrit le mieux l'état actuel de votre organisme.	Oui	Non	Dans une certaine mesure	En cours
<b>Culture organisationnelle</b>				
L'organisme discute de ce que veut dire la culture dans le cadre de son travail.				
L'organisme comprend la différence entre la conscience culturelle, la sensibilité culturelle, la compétence culturelle, l'humilité culturelle et la sécurité culturelle dans le contexte des communautés autochtones.				
L'organisme sait à quelles communautés autochtones il offre des services.				
L'organisme a procédé à une évaluation de la compétence culturelle autochtone.				
L'organisme a établi un plan de développement de la compétence culturelle autochtone.				
L'organisme comprend les avantages de la compétence culturelle autochtone.				
L'organisme a intégré la compétence culturelle autochtone dans ses documents d'orientation (vision, mission, valeurs, principes, etc.).				
L'organisme tient compte des cultures autochtones dans l'élaboration de processus d'amélioration de la qualité.				
L'organisme offre des occasions de formation et d'apprentissage en vue du développement de la compétence culturelle autochtone.				
L'organisme souligne la richesse culturelle des communautés autochtones avec lesquelles il travaille.				

L'organisme a créé un environnement qui reflète la culture autochtone, y compris l'art, la musique, la nourriture, etc.				
L'organisme donne l'occasion aux employés d'échanger avec leurs collègues sur leurs apprentissages et leurs expériences auprès des communautés autochtones.				
L'organisme a mis en place des mesures incitatives pour favoriser le développement de la compétence culturelle autochtone.				
L'organisme évalue sa compétence culturelle autochtone régulièrement.				
<b>Gouvernance</b>				
Les dirigeants de l'organisme donnent l'exemple en montrant leur compétence culturelle autochtone.				
Des Autochtones font partie du conseil d'administration de l'organisme.				
L'organisme offre de la formation sur la culture autochtone aux dirigeants et aux gestionnaires.				
L'organisme veille à ce que les nouveaux administrateurs suivent une formation sur la compétence culturelle autochtone.				
L'organisme s'assure d'évaluer les connaissances et les habiletés des administrateurs en matière de compétence culturelle autochtone.				
L'organisme a ciblé des postes, occupés par des Autochtones, qui favorisent le développement d'une compétence culturelle autochtone.				
Les dirigeants de l'organisme donnent l'exemple en montrant leur compétence culturelle autochtone.				
L'organisme a formé un groupe ou un comité responsable du renforcement de la compétence culturelle autochtone.				
L'organisme a fixé des objectifs de développement de la compétence culturelle autochtone.				
L'organisme évalue régulièrement le progrès quant à l'atteinte des objectifs en matière de compétence culturelle autochtone.				
L'organisme a ciblé des ressources qui contribuent à l'amélioration de la compétence culturelle autochtone.				
<b>Partenariats et relations</b>				
L'organisme intègre pleinement les clients et les intervenants autochtones dans la planification des programmes et des services.				

L'organisme comprend les forces sociales et culturelles des communautés autochtones qu'il sert.				
L'organisme connaît les langues et les dialectes parlés par les communautés autochtones qu'il sert.				
L'organisme comprend comment les communautés autochtones qu'il sert perçoivent la maladie et le bien-être.				
L'organisme comprend les réseaux naturels de soutien présents dans les communautés autochtones qu'il sert.				
<b>Politiques</b>				
L'organisme applique une politique en matière de compétence culturelle.				
L'organisme adopte le point de vue autochtone dans le cadre de la rédaction ou de la mise à jour des politiques.				
L'organisme communique la politique en matière de compétence culturelle autochtone aux employés, aux communautés et aux intervenants.				
<b>Ressources humaines</b>				
L'effectif de l'organisme comprend des employés autochtones à tous les échelons.				
L'organisme recrute activement des Autochtones.				
L'organisme offre aux employés autochtones des occasions de développement des compétences et d'avancement au sein de la direction.				
L'organisme offre des locaux pour les pratiques culturelles autochtones.				
L'organisme intègre la compétence culturelle dans les descriptions de poste.				
L'organisme intègre la compétence culturelle dans l'évaluation du rendement.				
<b>Prestation de services</b>				
L'organisme défend les intérêts des clients et des intervenants autochtones.				
L'organisme demande régulièrement aux communautés autochtones comment il peut améliorer l'offre de services.				
L'organisme examine régulièrement les procédures pour s'assurer qu'elles sont pertinentes pour les communautés autochtones qu'il sert.				

L'organisme relève les obstacles pouvant empêcher les clients autochtones d'accéder aux services.				
L'organisme utilise des protocoles d'évaluation et de diagnostic adaptés aux communautés autochtones qu'il sert.				
Si possible, l'organisme intègre des pratiques de guérison traditionnelle à la demande des communautés autochtones qu'il sert.				
Au besoin, l'organisme fait appel à des interprètes autochtones pour communiquer l'information aux clients.				
L'organisme conçoit des affiches et des documents dans les langues des communautés autochtones qu'il sert.				
L'organisme utilise différents styles de communication selon les préférences des communautés autochtones qu'il sert.				
L'organisme tient compte du point de vue des clients et, s'ils le désirent, de leur famille dans la détermination du traitement.				
La collecte et l'utilisation des données sont effectuées de manière respectueuse, conformément aux principes PCAP <sup>MD9</sup> .				
<b>Préparation au changement</b>				
L'organisme cherche activement à s'améliorer.				
L'organisme est conscient que le changement est nécessaire à la croissance.				
Les dirigeants de l'organisme ont montré leur engagement à l'égard des activités de gestion du changement.				
Les gestionnaires de l'organisme ont montré leur engagement à l'égard des activités de gestion du changement.				
L'organisme communique la nécessité de changer de manière claire et régulièrement.				
L'organisme donne l'occasion aux employés de poser des questions et de faire des commentaires sur les activités de gestion du changement.				
L'organisme répond honnêtement et en temps opportun aux questions et aux commentaires.				

<sup>9</sup> Propriété, contrôle, accès et possession. Visitez le site <http://fnigc.ca/fr> pour obtenir plus de renseignements.

---

L'organisme prend des décisions en temps opportun.				
L'organisme offre de la formation et de l'encadrement aux employés pour les aider à s'adapter au changement.				
L'organisme permet le risque calculé et ne punit pas les efforts d'amélioration réalistes et sincères.				
L'organisme renforce la solidarité entre les employés.				