

L'ENGAGEMENT

CONDITION ESSENTIELLE POUR MENER
DES CHANGEMENTS COLLECTIFS

**MEMBRES DU CHANTIER SUR
LES CONDITIONS FAVORABLES**

Jocelyne Bernier
Philippe Bourke
Geneviève Giasson
Suzanne Lemire
Maude Roy-Chabot

**RECHERCHE ET SOUTIEN
AUX TRAVAUX DU CHANTIER**

Alain Meunier
Sophie Michaud
Myriam Thériault

COORDINATION DES CONTENUS

Alain Meunier

RÉVISION ET ÉDITION

Geneviève Giasson
Sophie Michaud
Maude Roy-Chabot

**REMERCIEMENTS
AUX PERSONNES SUIVANTES
POUR LEUR CONTRIBUTION
À DIFFÉRENTS MOMENTS
DES TRAVAUX DU CHANTIER**

Rotem Ayalon
Martin Chiasson
Carmen Baci
Bernard Bohmert
Jude Brousseau
Monique Côté
Chantal Grandchamp
Marie-Josée Ouellet
Patricia Rossi
Idriss Fimba Tankoano

PRODUCTION

Communagir

GRAPHISME

Catherine Vanier

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	04
Quelques repères	06
Les conditions favorables au développement collectif	07
Qu'est-ce que l'engagement ?	07
L'engagement organisationnel	08
Comment évolue l'engagement ?	08
Premier apprentissage : Avoir une vision claire du changement visé	09
Définir le changement visé	10
De quelles dimensions doit-on tenir compte ?	11
Identifier les cibles d'action	12
Choisir les stratégies d'action	13
Dix stratégies pour mener un changement	14
Deuxième apprentissage : Composer avec la diversité des acteurs impliqués	16
Qui sont les personnes et organisations à engager ?	16
Quelle peut être leur contribution ?	17
L'engagement des citoyens	19
L'engagement des organisations	20
L'engagement des organisations publiques	21
L'engagement des élus	22
Troisième apprentissage : Adopter des pratiques qui favorisent et construisent l'engagement	23
La structure	24
Composer avec les forces en présence	26
Prendre en compte les particularités territoriales	28
Les processus et activités qui construisent l'engagement	30
Le leadership	32
Composer avec les motivations des acteurs	34
Les communications	37
Les éléments externes qui affectent l'engagement	40
Le financement	42

INTRODUCTION



Ce guide est un outil pratique pour aider à mener à bien un changement collectif. Peu importe la nature ou l'ampleur du changement, il nécessite un ingrédient essentiel: l'engagement des acteurs concernés.



Quelles conditions rendent l'engagement possible ?



Quelles pratiques le favorisent ?



Comment tenir compte de la réalité propre à chaque type d'acteur ?



Un guide pratique

Ce guide livre les apprentissages du **Chantier sur les conditions favorables au développement collectif** animé par Communagir. Il est le fruit d'une démarche de trois ans ayant rassemblé des personnes de différents champs de pratique et de recherche.

Les membres du Chantier ont souhaité apporter une contribution originale et utile à la compréhension des conditions qui permettent de construire et de maintenir l'engagement des acteurs concernés par un changement.

Ils ont aussi voulu soutenir concrètement ceux et celles qui mènent des changements positifs pour le développement de la société québécoise.

Les contenus s'appuient sur l'expérience des membres du Chantier, sur l'analyse de plusieurs démarches collectives, ainsi que sur un survol de la littérature. Ils sont regroupés en trois grandes sections :



En complément

- Une vidéo accompagne le guide. Elle peut être visionnée en entier pour donner une vue d'ensemble des contenus. Il est ensuite recommandé de la visionner par sections, en introduction de chacune des parties du guide.
- Sur le site Internet de Communagir, une activité est proposée pour mettre les contenus en pratique dans un contexte de changement collectif.

Mise en garde éthique

Les membres du Chantier souhaitent que les contenus soient utilisés pour développer des relations transparentes avec l'ensemble des acteurs concernés par un changement.

QUELQUES REPÈRES

Un développement collectif

Les membres du Chantier croient que des changements sont nécessaires pour que le Québec se développe de manière plus équitable, inclusive et durable.

Ce développement collectivement profitable suppose la prise en compte des besoins et des réalités de tous les acteurs de la société, ainsi que des pratiques favorisant leur réelle participation aux solutions qui les concernent.

Dans cette perspective, un développement collectif ne peut être l'affaire d'un seul joueur, aussi éclairé soit-il. Il implique la mobilisation de plusieurs acteurs ou parties prenantes (citoyens, organisations, institutions, entreprises, élus), qu'il soit mené à petite échelle (rue, quartier) ou à plus grande échelle (région, pays).

Le changement collectif

Le changement est un processus actif et complexe, qui peut se buter à plusieurs résistances. La complexité s'accroît dans le cas d'un changement à grande échelle qui implique plusieurs acteurs et vise un large public.

Travailler à mener un changement collectif s'inscrit donc dans le long terme. Il requiert, à la fois, de grandes habiletés relationnelles, stratégiques et opérationnelles. Il implique aussi de porter une attention constante à l'engagement des acteurs concernés, sans lesquels rien n'est possible.

Habituellement, un changement collectif est mené à travers une démarche structurée :

- **Regroupant les acteurs, organisant les relations et les contributions ;**
- **Identifiant les cibles et planifiant les stratégies et les actions ;**
- **Mobilisant les ressources ;**
- **Facilitant le partage de l'information et la prise de décision.**

Dans ce guide, nous parlerons de « démarche collective » (ou simplement de « démarche ») pour parler de ce mécanisme qui permet de mener collectivement un changement.

LES CONDITIONS FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT COLLECTIF

Durant les premiers mois de leurs travaux, les membres du Chantier ont partagé leurs expériences et fouillé la littérature pour identifier les conditions les plus significatives.

L'exercice a permis d'identifier les conditions favorables suivantes :

Même s'ils ont choisi d'approfondir l'engagement, les membres ont abordé l'ensemble des conditions de manière interreliée. Ce choix se reflète dans les contenus proposés.

CONDITIONS FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT COLLECTIF

- Vision commune
- Évaluation continue et apprentissage
- Dialogue et espaces de participation
- Mécanismes de soutien variés
- Leadership partagé
- Reconnaissance et marge de manœuvre
- Complémentarité et cohérence des efforts
- Engagement

QU'EST-CE QUE L'ENGAGEMENT ?

L'engagement est une forme de promesse, envers soi-même ou d'autres personnes, d'accomplir ou de contribuer à quelque chose. On peut proposer, sensibiliser, inspirer, inviter à s'engager. Toutefois, l'engagement ne peut être généré de l'extérieur. Il prend forme à partir des convictions d'une personne, de sa compréhension d'une situation. Il implique nécessairement une prise de décision libre.

Le plus souvent, l'engagement s'amorce par la reconnaissance d'une situation à changer. Une situation problématique peut également être un catalyseur et renforcer l'engagement qui était précédemment latent.

L'engagement est un moteur de l'action collective. Il procure :

- **L'élan initial** : pour concrétiser une volonté d'agir ;
- **La volonté** : pour garder le cap vers un changement collectif à long terme et pour rester constructif dans un processus complexe et multiacteurs.

L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement organisationnel passe souvent par la sensibilisation de certains individus-clés à l'intérieur de l'organisation.

Pour qu'une organisation puisse véritablement s'engager, une décision doit être prise en ce sens par les personnes qui ont le pouvoir de mobiliser l'expertise et les ressources. Ces personnes sont habituellement les élus ou les dirigeants.

La reconnaissance de la problématique et de la pertinence

de contribuer à un projet collectif (Est-ce que cela entre dans notre mission, dans nos priorités? Avons-nous les ressources nécessaires?) est essentielle à l'engagement organisationnel.

Dans ce guide, nous traiterons de l'engagement dans cette perspective. À travers l'engagement des individus-clé (élus, décideurs, personnes d'influence), c'est l'engagement de leur organisation et la mobilisation de l'expertise et des ressources de celles-ci dont il sera essentiellement question.

COMMENT ÉVOLUE L'ENGAGEMENT?

Même si l'on associe souvent le passage à l'action à un moment précis (ex. : la décision de s'investir dans un projet), l'engagement est en fait un processus.

Celui-ci est généralement marqué par des fluctuations : des hauts et des bas, des pauses et des réengagements.

Le processus d'engagement, bien qu'il ne soit pas linéaire, comporte différentes phases. Il importe de les reconnaître et de les respecter, pour permettre à l'engagement de s'approfondir et de se maintenir dans le temps.

- **Participation** : Le point de départ est souvent la présence à une première activité. Une présence assidue est porteuse d'une progression de l'engagement.
- **Implication** : De la participation peut émerger l'implication, qui suppose de montrer davantage sa couleur, de partager ses intérêts, ses attentes, ses idéaux. Une implication accrue alimente l'engagement. Elle influence même le type d'action auquel la personne souhaite prendre part.
- **Contribution** : L'engagement mobilise. Cet élan se manifeste par la volonté d'assumer activement une tâche et de contribuer en fonction de ses compétences et de ses ressources.
- **Interinfluence et adaptation** : L'engagement transforme. En s'exposant à différents points de vue et en cheminant dans le processus d'engagement, on cherche à créer davantage de cohérence entre le changement visé et ses propres valeurs et comportements.

PARTICIPATION

IMPLICATION

CONTRIBUTION

INTERINFLUENCE
ET ADAPTATION

PREMIER APPRENTISSAGE :

AVOIR UNE VISION CLAIRE DU CHANGEMENT VISÉ



On peut se mobiliser rapidement pour témoigner d'une situation problématique ou pour contester une décision. Toutefois, pour changer une situation complexe, un engagement à plus long terme est nécessaire.

Au cours de leur exploration, les membres du Chantier ont compris qu'un engagement soutenu est nourri par une vision claire du changement visé. Qui plus est, si ce changement requiert l'engagement d'un grand nombre d'acteurs, cette vision doit être partagée par tous.

Une vision claire ne sert pas uniquement à inspirer et à donner la direction à suivre. Elle est également utile pour identifier les personnes et organisations qu'il faut parvenir à engager pour atteindre les objectifs visés, ainsi que les stratégies les plus appropriées pour y parvenir.

Dans cette section, trois opérations sont proposées pour clarifier le changement visé :



Ces opérations sont détaillées à l'aide d'exemples dans la vidéo. Il est recommandé de la visionner en premier lieu, pour approfondir ensuite les contenus grâce au guide.



Définir le changement visé et identifier les dimensions à prendre en compte

Formuler clairement le changement visé peut être d'une étonnante simplicité ou s'avérer complexe.

Que voulons-nous changer ?

À partir de la ou des réponses exprimées, on peut trouver une façon de nommer ou de définir le changement. Il doit être rassembleur et réalisable.

Il faut généralement prévoir du temps et des activités interactives pour arriver à définir le changement de manière claire et partagée.

Un changement est souvent constitué d'un ensemble de plus petits changements.

Pour approfondir la compréhension d'un changement, il est utile d'en explorer les différentes dimensions. L'exercice permet de ne pas omettre de composantes importantes et de préciser où l'on souhaite mettre les efforts.

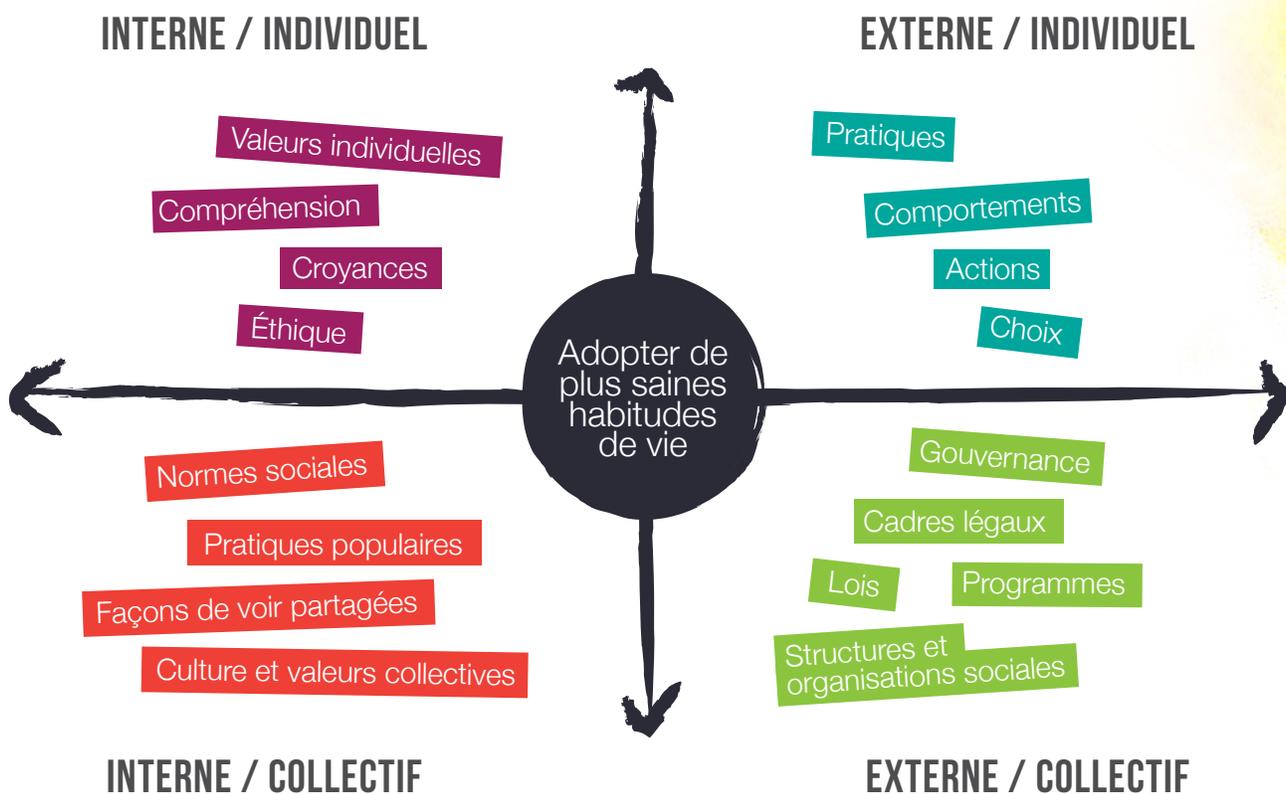
NOTE En clarifiant les dimensions du changement, il est utile de s'interroger sur les autres acteurs qui agissent sur ces dimensions. On peut alors explorer les complémentarités et collaborations possibles.

DE QUELLES DIMENSIONS DOIT-ON TENIR COMPTE ?

Le diagramme suivant présente quatre grandes dimensions¹ dont il faut tenir compte. Selon le changement visé, elles peuvent avoir plus ou moins d'influence.

Généralement, il faut agir sur plus d'une dimension. Elles peuvent également s'influencer. Par exemple, les croyances d'un individu auront un impact sur son comportement.

Les dimensions « internes » peuvent être les plus difficiles à modifier, car elles sont souvent invisibles et implicites.



Agir sur les individus (section du haut)

- Aspects internes (à gauche) : valeurs, perspective, compréhension, croyances
- Aspects externes (à droite) : comportements, actions, pratiques

Agir sur la collectivité ou la société (section du bas)

- Aspects internes (à gauche) : normes sociales, valeurs collectives plus dominantes
- Aspects externes (à droite) : lois, programmes, infrastructures, mesures sociales

¹ Hochachka, G. (2005). Developing Sustainability, Developing the Self. An Integral Approach to International and Community Development. A publication of Drishti-Centre for Integral Action with funding from IDRC. www.drishti.ca



Identifier les cibles d'action

Une fois le changement défini et les dimensions à prendre en compte identifiées, il importe de préciser la ou les cibles d'action à atteindre.

Sur quoi devons-nous agir ?

Une cible d'action est un but, un objet précis sur lequel on veut agir.

Lorsqu'il est question d'un changement complexe et multidimensionnel, il est rarement possible de s'attaquer à toutes les cibles pertinentes en mêmes temps.

Il est opportun d'inscrire les cibles selon une séquence. Certaines peuvent être travaillées simultanément, alors que d'autres sont des préalables.

Elles sont généralement choisies en fonction des motivations, compétences et ressources disponibles.

Exemple

Pour changer le niveau de préparation de l'entrée à l'école des enfants de milieu défavorisé (changement visé), il faudra tenir compte de dimensions collectives, comme les ressources disponibles dans la collectivité, et de dimensions individuelles, comme les compétences des parents (dimension). On pourra choisir, comme première cible, d'agir sur le développement de services de garde de qualité et accessibles (cible).

NOTE Il est pertinent, également à cette étape, de repérer les autres acteurs qui travaillent sur les mêmes cibles d'action ou des cibles complémentaires afin de créer des alliances.



Choisir les stratégies d'action

Une fois que le changement et les cibles d'action sont clairs, on doit choisir les meilleures stratégies pour y parvenir.

Une stratégie d'action est une manière de s'y prendre pour agir le plus efficacement possible. Elle combine généralement plusieurs actions coordonnées.

Quelles stratégies sont efficaces ?

Les membres du Chantier ont identifié dix types de stratégies pouvant contribuer à la réalisation d'un changement collectif.

Chaque stratégie peut être utile en soi. Elle peut aussi être utilisée de manière complémentaire ou combinée avec d'autres.

Exemple

Une stratégie directive, émanant des personnes en situation d'autorité, peut être nécessaire pour engager l'organisation et favoriser ensuite la participation des employés.

DIX STRATÉGIES POUR MENER UN CHANGEMENT

STRATÉGIE DIRECTIVE : S'appuyer sur le pouvoir de personnes en situation d'autorité pour gérer/imposer un changement.

STRATÉGIE D'EXPERTISE : S'appuyer sur des « experts » pour résoudre les problématiques.

STRATÉGIE DE NÉGOCIATION : S'appuyer sur la volonté des personnes de négocier pour trouver une solution mitoyenne.

STRATÉGIE DE LOBBY : S'appuyer sur des interventions de représentation pour influencer directement ou indirectement l'élaboration, l'application ou l'interprétation de mesures législatives, normes et règlements et plus généralement, toute intervention ou décision des pouvoirs publics.

STRATÉGIE D'INFLUENCE DE L'OPINION PUBLIQUE : Agir pour influencer l'opinion publique à l'aide des médias, des leaders d'opinion et/ou des professionnels en relations publiques. L'opinion publique est l'ensemble des convictions et des valeurs plus ou moins partagées, des jugements, des préjugés et des croyances de la population.

STRATÉGIE DE MARKETING SOCIAL : Influencer différents publics cibles en interpellant leurs valeurs et sensibilités dans le but de faire accepter ou délaissé volontairement un comportement.

STRATÉGIE ÉDUCATIVE : Transformer les valeurs et les croyances par l'éducation et la sensibilisation, afin que les individus adoptent un changement.

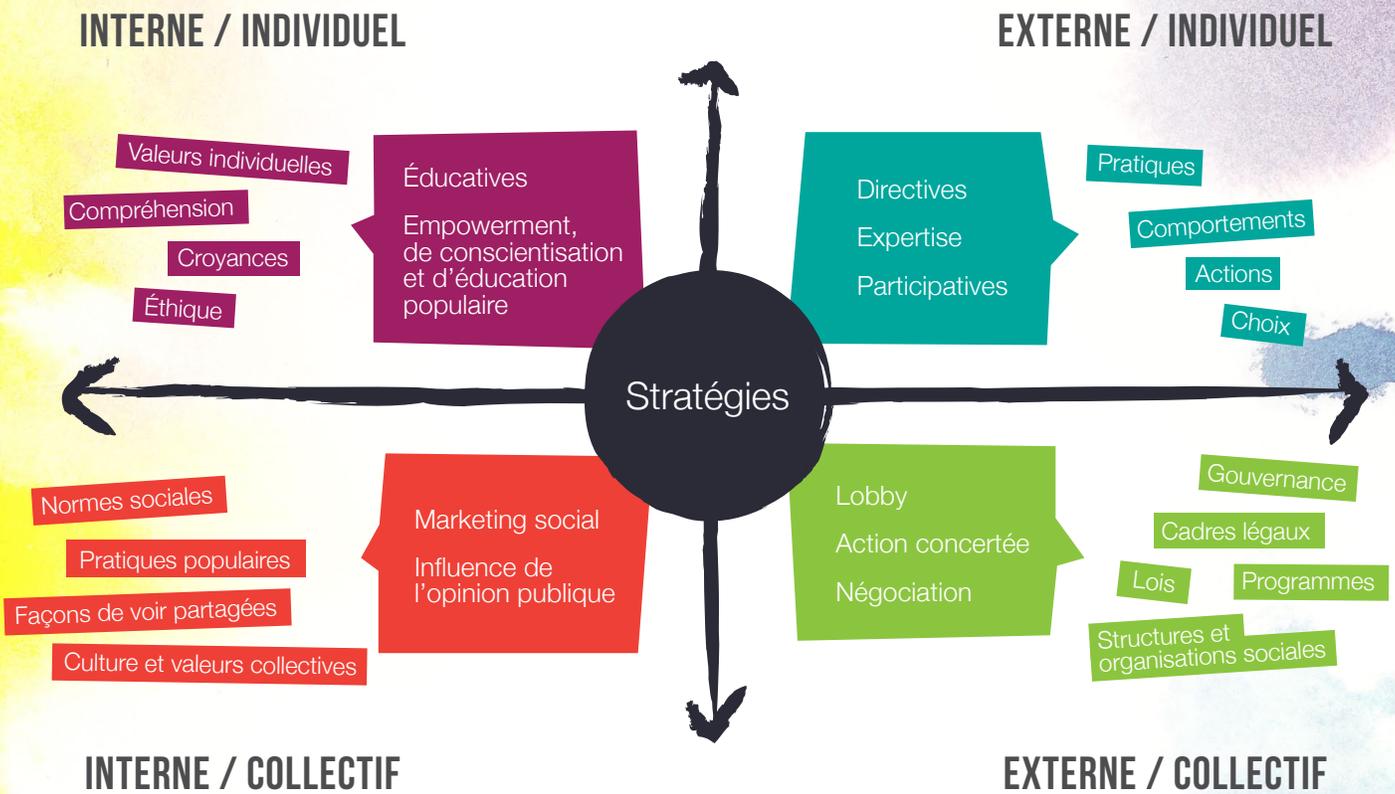
STRATÉGIE CONCERTÉE : Mettre en commun les expertises et les points de vue des parties concernées pour développer une compréhension partagée d'une problématique et convenir de réponses collectives.

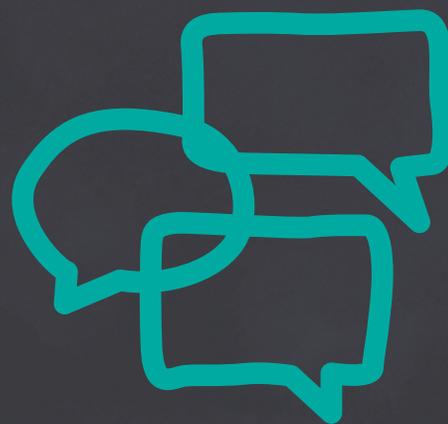
STRATÉGIES D'EMPOWERMENT (POUVOIR D'AGIR), DE CONSCIENTISATION ET D'ÉDUCATION POPULAIRE :

Miser sur l'émancipation des individus et des collectivités, par des pratiques éducatives et culturelles, pour produire une transformation sociale et politique.

STRATÉGIE PARTICIPATIVE : S'appuyer sur l'engagement plein et entier des personnes et organisations concernées, dans l'identification des besoins et la réalisation d'un changement.

À titre indicatif, le diagramme suivant permet d'associer certaines stratégies aux dimensions abordées précédemment.





DEUXIÈME APPRENTISSAGE :

COMPOSER AVEC LA DIVERSITÉ DES ACTEURS IMPLIQUÉS

Préciser le changement visé mène naturellement à définir ses parties prenantes.

Dans cette section, il est d'abord proposé d'identifier les différentes parties prenantes (ou acteurs concernés) et leurs contributions possibles.

Par la suite, on s'intéressera au contexte particulier de chacun des types de partie prenante et aux conditions qui facilitent ou freinent leur engagement².

² Les acteurs issus du milieu des entreprises et des affaires sont des acteurs importants qui ne sont pas décrits dans ce guide. Les exemples étudiés par les membres du chantier ne nous ont pas permis d'analyser suffisamment les éléments contribuant à leur engagement. Nous espérons pouvoir ajouter ce matériel dans une version ultérieure.

QUI SONT LES PERSONNES ET ORGANISATIONS À ENGAGER?

INDIVIDUS

Citoyens

Élus

Leaders d'influence

Intervenants

Gens d'affaires

ORGANISATIONS OU COLLECTIVITÉS

Communautés

Organismes ou regroupement

Entreprises

Institutions publiques

Gouvernements



QUELLE PEUT ÊTRE LEUR CONTRIBUTION?

AUTORITÉ

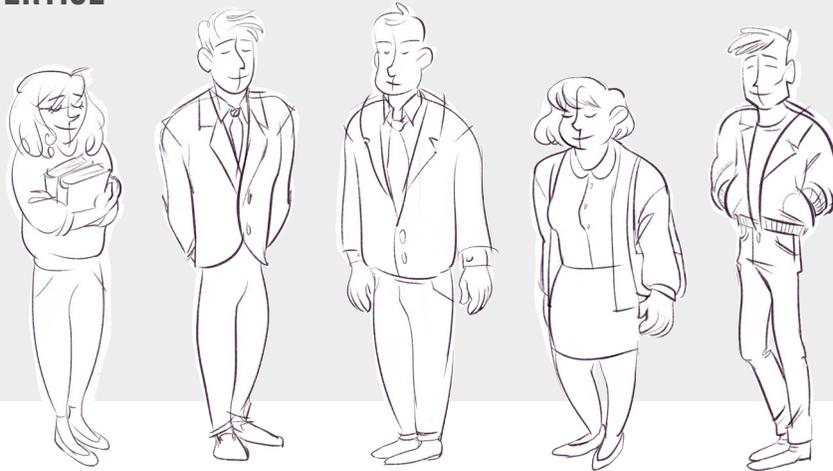
COMPÉTENCES

RESSOURCES

EXPERTISE

LEADERSHIP

TEMPS ET PARTICIPATION



Selon leurs rôles et leurs compétences, les personnes et organisations peuvent contribuer de différentes façons à la réalisation d'un changement, par :

- **LEUR EXPÉRIENCE :** Parce qu'elles-mêmes vivent la problématique et la connaissent intimement.
- **LEUR EXPERTISE :** Parce qu'elles ont étudié, fait des recherches ou sont intervenues sur la problématique.
- **LEURS RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES OU FINANCIÈRES :** Parce qu'elles sont en mesure de mettre ces ressources au service du changement.
- **LEUR RÔLE OU LEUR AUTORITÉ :** Parce qu'elles peuvent influencer ou prendre des décisions qui faciliteront le changement.
- **LEUR PRÉSENCE ET LEUR TEMPS :** Parce qu'une partie du travail collectif implique de réfléchir, analyser, organiser, faire des contacts, préparer des rencontres, etc.
- **LEURS COMPÉTENCES :** Parce qu'elles ont la capacité de mettre l'ensemble des autres éléments au service de l'action.



L'engagement selon les types d'acteurs





L'ENGAGEMENT DES CITOYENS



QUELLE PEUT ÊTRE LEUR CONTRIBUTION ?

- Se joindre à un mouvement citoyen ou à des initiatives citoyennes et communautaires;
 - Proposer et initier des projets collectifs;
 - S'impliquer dans des mouvements et des associations;
 - Siéger aux conseils d'administration ou dans des instances mises en place par des institutions publiques;
 - Poser des gestes individuels (changer des habitudes, comportements) dans le sens d'un changement collectif souhaité;
 - Participer à des consultations publiques;
 - Participer aux élections (voter ou présenter sa candidature).
- Une action rapide sur une situation problématique (en comparaison au temps de réponse des organisations qui peut être plus lent).

QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À LE FAIRE ÉMERGER ?

- Donner de l'information juste, qui interpelle les personnes concernées;
- Formuler une invitation à un projet rassembleur reflétant les préoccupations et les intentions des personnes;
- Développer un argumentaire expliquant la pertinence d'agir à ce moment-ci et de la façon proposée;
- Interpeller les intérêts personnels en créant une opportunité de contribuer à quelque chose de plus grand que soi et pour le bien commun;
- Participer à des rassemblements où des personnes inspirantes communiquent leur engagement.

QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À LE MAINTENIR ?

- Entretenir une culture participative;
- Avoir des lieux de délibération et de décisions appropriés;
- Favoriser l'accessibilité et mettre en place des conditions qui favorisent la participation des citoyens (lieux, horaires, transport, coûts, gardiennage, etc.);
- Donner accès à de l'information claire et vulgarisée;
- Adapter le niveau de langage;

- S'assurer que le projet est ancré dans les besoins;
- Préparer et accompagner les citoyens, au besoin;
- Reconnaître l'apport essentiel des citoyens;
- Reconnaître publiquement leur engagement;
- Célébrer les résultats et les bons coups;
- Miser sur les forces et les compétences des personnes.

QUELS-SONT LES FREINS, PIÈGES ET RISQUES ?

- Inaccessibilité des lieux et horaires non compatibles;
- Un niveau de langage hermétique;
- Des règles de fonctionnement complexes;
- Un contexte d'intervention complexe;
- Un processus et une culture de travail non accueillante;
- Le sentiment de ne pas avoir de prise sur le problème et de ne pas pouvoir contribuer à la solution;
- Le sentiment que les décisions significatives se prennent ailleurs;
- La perception que certains acteurs ont des intentions cachées;
- Le sentiment que la participation des citoyens est instrumentalisée.

QUELLE FORME PEUT PRENDRE LEUR ENGAGEMENT ?

- Un partage d'expérience : de la réalité liée au milieu de vie et aux conditions de vie;
- Un partage d'opinions et de préoccupations;
- Des recommandations et des propositions de solutions;
- Un regard citoyen sur une situation : cohérence (ou absence de) entre les décisions publiques et les besoins du milieu;
- Du temps et de la main-d'œuvre bénévole;



L'ENGAGEMENT DES ORGANISATIONS

Il s'agit ici d'un tronc commun, tant pour les organisations publiques que communautaires. La réalité plus spécifique des organisations publiques sera approfondie dans la fiche suivante.

QUELLE PEUT ÊTRE LEUR CONTRIBUTION ?

- Mobiliser des ressources et des compétences professionnelles;
- Interpeller et mobiliser d'autres organisations et des décideurs;
- Offrir de la stabilité pour agir sur des changements à plus long terme.

QUELLE FORME PEUT PRENDRE LEUR ENGAGEMENT ?

- L'appui au projet collectif;
- La mise à contribution de ressources humaines et matérielles;
- La participation à l'identification des enjeux, des besoins et des solutions;
- La circulation de l'information dans le réseau;
- La mise en relation avec d'autres organisations et décideurs qui peuvent contribuer au changement.

QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À LE FAIRE ÉMERGER ?

- Interpeller les organisations selon leur mission, leurs compétences et leur pouvoir décisionnel;
- Souligner les bénéfices et les correspondances entre les cibles du projet et les objectifs de l'organisation;
- Clarifier les attentes dès le départ;
- S'adapter à la réalité de l'organisation (temps, ressources humaines, matérielles et financières);
- Trouver la bonne personne pour un premier contact;
- Au besoin, interpeller l'organisation à l'aide d'un intermédiaire crédible.

QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À LE MAINTENIR ?

- S'assurer d'avoir la bonne personne pour représenter l'organisation, en fonction des contributions requises;
- Accepter différentes formes de contribution;
- Partager et reconnaître les réussites;
- Soutenir le représentant pour qu'il fasse les liens nécessaires avec son organisation: qu'il puisse informer sur les activités, avancées et résultats;
- Aller au-delà de la participation formelle: cultiver l'informel, le plaisir et la confiance;
- Créer des occasions pour impliquer plus d'un individu par organisation: pour aider à la diffusion des informations et renforcer le sentiment d'appartenance.

QUELS-SONT LES FREINS, PIÈGES ET RISQUES ?

- La présence d'un représentant n'équivaut pas nécessairement à l'engagement de l'organisation;
- Une sous-évaluation des efforts nécessaires pour engager pleinement une organisation;
- Un climat inconfortable pour une organisation ou son représentant.



L'ENGAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES



Les organisations publiques relèvent de l'appareil gouvernemental, supra-municipal et municipal (municipalité, centre local d'emploi, CISSS, ministère, etc.)

Les acteurs de ces organisations évoluent dans des cadres normés, souvent influencés par la dimension politique. Leur marge de manœuvre peut potentiellement être réduite.

QUELLE PEUT ÊTRE LEUR CONTRIBUTION?

- Reconnaître un enjeu et l'intégrer dans les orientations gouvernementales, les politiques et les programmes;
- Offrir des leviers, notamment de l'expertise et du financement, pour soutenir le changement.

QUELLE FORME PEUT PRENDRE LEUR ENGAGEMENT?

- Le développement d'orientations, de politiques et de programmes qui interpellent et mobilisent les ressources et organisations publiques;
- La création d'espaces de réflexion et de consultation;
- La mise à disposition de ressources;
- L'établissement de canaux de communication entre l'organisation publique et la démarche collective;
- La participation de représentants de l'organisation publique à des comités de travail;
- Un partage d'expertise;
- Une expertise sur le fonctionnement de l'administration publique et sur la manière de faire cheminer une préoccupation ou une demande.

QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À LE FAIRE ÉMERGER?

- Démontrer la pertinence de la démarche par rapport à la mission et aux orientations de l'organisation;
- Tenir compte de la réalité de l'organisation (programmes, fonctionnement, hiérarchie, etc.);
- Identifier les personnes au sein de l'organisation les plus pertinentes et susceptibles de faire avancer la démarche.

QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À LE MAINTENIR?

- Communiquer efficacement la progression des actions et des résultats;
- Développer des alliances avec les professionnels au sein de l'organisation dans une perspective d'influence;
- Maintenir les liens avec l'organisation et favoriser des rencontres;
- Transmettre de l'information stratégique, être une référence;
- Reconnaître le besoin de satisfaction des professionnels : stimuler la fierté et le plaisir, favoriser la reconnaissance de ceux-ci au sein de leur propre organisation;

- Respecter la culture organisationnelle, notamment la hiérarchie, pour travailler avec la personne responsable et préserver le lien de confiance;
- Reconnaître l'ensemble (et la diversité) des contributions de l'organisation publique;
- Se préoccuper de la perception de la démarche pouvant influencer la volonté de l'organisation de s'y associer.

QUELS-SONT LES FREINS, PIÈGES ET RISQUES?

- Les changements d'orientations politiques (élections, politiques publiques, budgets, etc.)
- Les restructurations administratives occasionnant des changements au niveau de la personne qui porte le dossier et de la personne qui prend la décision;
- La perception négative ou le manque de confiance envers la démarche ou les organisations qui la portent;
- L'impression que les conditions de la contribution gouvernementale ne seront pas respectées;
- Le type de changement proposé, jugé délicat ou controversé;
- La difficulté de l'organisation publique à partager le leadership avec d'autres acteurs.



L'ENGAGEMENT DES ÉLUS

La réalité des élus varie selon le palier de gouvernement auquel ils appartiennent (municipal, provincial, fédéral) et les fonctions qu'ils assument: député, ministre, maire, conseiller municipal, etc.

QUELLE PEUT ÊTRE LEUR CONTRIBUTION?

- Donner de la visibilité, de la crédibilité et de l'influence;
- Créer de l'intérêt pour un enjeu, un projet ou une démarche: le mettre à l'agenda et mobiliser les autres acteurs;
- Engager l'administration publique;
- Faire bénéficier la démarche de leurs relations.

QUELLE FORME PEUT PRENDRE LEUR ENGAGEMENT ?

- Une lettre d'appui;
- Une participation à une conférence de presse;
- Une intervention à la Chambre des communes ou au conseil municipal;
- Une contribution financière;
- Une reconnaissance formelle (un statut de partenaire ou faire partie d'un cercle d'acteurs consultés);
- L'avancement d'un dossier dans la structure administrative;
- Une mise en relation des porteurs de la démarche avec des personnes influentes.

QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À LE FAIRE ÉMERGER?

- Démontrer que la démarche répond à des besoins et est soutenue par les citoyens;
- Démontrer les retombées concrètes;
- Mettre en évidence l'adéquation entre le changement visé et les orientations ou motivations politiques;
- Identifier l' élu qui est le plus susceptible de s'intéresser à la démarche et disponible pour y contribuer;
- Tenir compte des circonstances politiques favorables;
- Éveiller la sensibilité politique : les élus sont sensibles à l'opinion et aux pressions dans l'espace public;
- Mettre en évidence les parties prenantes impliquées : les élus sont sensibles aux relations et aux réseaux d'influence;
- Faire valoir l'expertise et la crédibilité des acteurs impliqués;
- Avoir des attentes réalistes quant à la participation des élus;
- Prendre contact avec les employés politiques ou les fonctionnaires dans une phase préparatoire pour élaborer une stratégie respectant leur rôle et le contexte organisationnel et politique.

QU'EST-CE QUI CONTRIBUE À LE MAINTENIR?

- Rendre compte des progrès et des retombées;
- Découper les changements à long terme en séquences correspondant aux échéanciers politiques (ex. : adoption des budgets);
- Mobiliser l'expertise et l'expérience des élus face aux enjeux ciblés;
- Chercher à créer un rapport « gagnant-gagnant » et générer des gains réciproques;
- Avoir une personne-contact pour favoriser les liens et le suivi avec l' élu.

QUELS-SONT LES FREINS, PIÈGES ET RISQUES?

- Une posture de confrontation;
- La sursollicitation des élus;
- Un changement d'orientation politique;
- La récupération politique;
- Une attente de retour ou une dette politique pouvant être inconfortable ou incompatible avec nos valeurs et priorités.



TROISIÈME APPRENTISSAGE :

ADOPTER DES PRATIQUES QUI FAVORISENT ET CONSTRUISENT L'ENGAGEMENT

L'expérience des membres du Chantier et l'exploration d'expériences ayant mené à des changements collectifs (à l'échelle locale, régionale et nationale) ont permis d'identifier neuf facteurs ayant un impact notable sur l'engagement.

STRUCTURES

FORCES ACTIVES

PROCESSUS
ET ACTIVITÉS

COMMUNICATION

RELATIONS EXTERNES

LEADERSHIP

FINANCEMENT

PARTICULARITÉS
DES TERRITOIRES

MOTIVATIONS DES ACTEURS



LA STRUCTURE

La structure réfère à la manière dont sont organisés les différents mécanismes qui permettent le fonctionnement de quelque chose.

C'est la structure qui organise l'action et assure une certaine permanence. Elle a une influence déterminante sur le sentiment de pouvoir contribuer à la démarche collective.

Considérations pour la pratique

Une structure peut être simplement composée d'un groupe de personnes qui partagent des tâches. Elle peut être plus complexe et avoir plusieurs constituantes (comité, assemblée, groupe de travail) avec leurs rôles et responsabilités distincts.

Pour être efficace, la structure doit être au service du changement souhaité et des cibles d'action retenues. Elle devrait aussi pouvoir s'ajuster à l'évolution des besoins. Elle peut même être conçue de manière évolutive dès le départ.

Différents types de structures ont différents avantages et des désavantages. Certains s'appuient sur une hiérarchie de rôles et responsabilités donnant le pouvoir décisionnel aux personnes ou instances en autorité. D'autres misent sur la représentativité des constituantes et d'autres encore sur la pleine participation. Pour éclairer le choix d'une structure, vous pouvez vous référer au contenu portant sur la « Gouvernance des démarches collectives » dans la section Comprendre et agir du site Internet de Communagir.

Un partage clair et judicieux des pouvoirs et des responsabilités au sein de la structure est important pour maintenir l'engagement. Un équilibre doit être trouvé entre le fait de partager les pouvoirs et responsabilités entre les parties prenantes d'une démarche collective et les risques d'inefficacité et de surcharge.

Quelques questions

Avons-nous besoin d'une structure formalisée pour amorcer notre démarche ?

Devrions-nous adapter une structure existante ou en créer une nouvelle ?

(Voir Composer avec les forces en présence, page X)

Notre structure est-elle adaptée au travail à réaliser et aux personnes à engager ?

Doit-on faire évoluer notre structure pour progresser de façon efficace dans nos travaux ?

Quels rôles, pouvoirs et responsabilités devons-nous confier aux différentes composantes de la structure ?

LA STRUCTURE

PIÈGES ET OBSTACLES

Multiplier les structures dans lesquelles les mêmes personnes sont regroupées pour traiter de sujets trop semblables ou trop précis.

- » Devoir revenir constamment à l'instance centrale pour la prise de décision, qu'elle soit stratégique ou opérationnelle, peut prendre énormément de temps et d'énergie, susciter un sentiment de déresponsabilisation et avoir un impact négatif sur l'engagement.

Mettre en place des structures qui font en sorte que les personnes et les groupes participants ont peu de pouvoir et que les décisions importantes se prennent ailleurs.

- » Les personnes et les groupes doivent sentir qu'ils ont un rôle légitime et utile.

Consacrer plus de temps et d'énergie au développement de la structure qu'à l'action elle-même.

- » Un surinvestissement dans la structure peut être le symptôme d'une problématique au sein d'un groupe (ex. : crise de pouvoir) ou de l'absence d'une vision commune.

Les partenaires impliqués dans une démarche collective doivent pouvoir engager leur organisation.

- » Ils doivent avoir le pouvoir et la marge de manœuvre pour le faire.

CLÉS DE SUCCÈS

Créer une structure lorsque nécessaire pour faire un travail de qualité plus efficacement.

Si des sous-groupes sont créés (comités, groupes de travail, etc.), bien définir leurs mandats et fonctions (stratégique, opérationnel) et leur donner la marge de manœuvre nécessaire pour être efficaces.

Définir les rôles et responsabilités de chacune des structures en identifiant clairement comment se partagent le pouvoir et la prise de décision.

Mettre en place un mécanisme de communication efficace pour assurer des suivis et pour prendre les décisions qui nécessitent l'adhésion de l'ensemble des acteurs.

Offrir les espaces permettant l'échange et la coconstruction.

S'assurer que l'ensemble des participants ont accès à l'information.

Reconnaître et favoriser une diversité de contributions.

Définir la structure et son mode de fonctionnement en fonction de sa pertinence pour réaliser le changement visé.

Faire une distinction entre les besoins stratégiques et opérationnels permet aux partenaires de se situer face à leur apport et de solliciter l'engagement des bonnes personnes aux bons endroits.

Certains besoins exigent l'engagement de personnes ayant un pouvoir formel, alors que d'autres nécessitent plutôt la connaissance fine d'une problématique.



COMPOSER AVEC LES FORCES EN PRÉSENCE

Il importe de reconnaître les personnes et les organisations déjà investies dans le changement visé. Sinon, elles risquent de se désinvestir ou d'adopter une position d'antagoniste.

Sans cette reconnaissance, il peut s'avérer difficile de créer des alliances par la suite

Considérations pour la pratique

Il est important de reconnaître les forces actives autour d'un enjeu ou d'un territoire. L'association ou la complémentarité permettront de maximiser l'utilisation des ressources, d'accroître la portée des interventions, de bonifier les résultats et de renforcer la capacité collective d'agir.

L'émergence d'une nouvelle préoccupation, l'arrivée d'une nouvelle structure ou encore de nouvelles ressources viennent parfois dédoubler ou s'inscrire en porte-à-faux avec les priorités et actions existantes. Dans ce contexte, les acteurs peuvent être forcés de réviser leurs priorités et leurs façons de faire, ce qui peut nuire considérablement à leur engagement.

En reconnaissant les contributions spécifiques et en précisant les résultats attendus, il est possible de créer des alliances puissantes et bénéfiques. Celles-ci contribuent notamment à augmenter le pouvoir de négociation avec des bailleurs de fonds en proposant une vision globale et cohérente des besoins, des stratégies et des acteurs à l'œuvre sur un territoire ou autour d'une problématique.

Quelques questions

Quelles sont les autres forces en présence?

**En quoi notre démarche se distingue-t-elle?
En quoi amène-t-elle une contribution unique?**

Quelles sont les collaborations nécessaires à l'atteinte de nos objectifs?

Comment profiter des ressources déjà mobilisées et de l'expérience acquise?

COMPOSER AVEC LES FORCES EN PRÉSENCE

PIÈGES ET OBSTACLES

Amorcer une démarche et mettre en place une structure sans tenir compte de ce qui existe déjà.

- » Cela peut entraîner une perte de crédibilité et fragiliser la capacité d'engagement.
- » Accroître la compétition pour les ressources (y compris humaines).
- » Les personnes et organisations interpellées par différentes démarches autour des mêmes enjeux, sont sursollicitées et confuses.

Adopter une position d'expert face aux démarches et structures existantes

- » Peut susciter des réactions contre-productives et du rejet.

CLÉS DE SUCCÈS

Cartographier les démarches et structures existantes, de même que les acteurs présents.

Analyser le contexte et produire un état de situation dans une perspective globale.

Identifier et travailler à mettre en place les conditions requises pour permettre les alliances.

Privilégier des stratégies de renforcement de l'existant, en y apportant de nouvelles ressources, de nouvelles expertises ou une reconnaissance renforcée.

Ne pas conclure qu'on doit tout faire ensemble, mais plutôt rechercher ce qui est le plus efficace et gagnant-gagnant.

Reconnaître l'expertise et l'expérience acquises. Chercher à apprendre de l'existant.



PRENDRE EN COMPTE LES PARTICULARITÉS TERRITORIALES

La prise en compte des réalités territoriales est un facteur qui influence l'engagement de manière importante.

Il est rarement possible de mener un changement en suivant une recette prédéterminée. Une souplesse et une approche adaptative permettent de prendre appui sur les particularités d'un territoire plutôt que de les considérer comme des contraintes.

Considérations pour la pratique

Un changement à grande échelle (nationale, par exemple) sera grandement facilité si l'on tient compte des différentes réalités territoriales. Il est même possible que les cibles d'action et les stratégies mises de l'avant varient d'un territoire à l'autre pour tenir compte de ces réalités.

L'histoire d'un territoire, sa géographie, les défis sociaux, économiques et environnementaux, ainsi que les ressources en place et les dynamiques de collaboration entre les acteurs influencent fortement :

- **Ce qui est important pour les acteurs et les cibles pour lesquelles ils sont prêts à s'engager;**
- **Les processus, les étapes et les résultats attendus (là où l'on veut aller, le prochain pas réaliste, etc.).**

Une échelle territoriale signifiante pour les acteurs (le quartier, la municipalité, la région, etc.) favorise leur engagement, car elle s'ancre dans leur réalité vécue et dans un sentiment d'appartenance existant.

La contribution à une démarche collective permettant d'apporter une solution concrète à une problématique ressentie sur le territoire aura pour effet de renforcer ce sentiment d'appartenance.

Certains acteurs pivots (ou interpaliers) sont importants pour faire reconnaître les particularités et besoins propres aux différents territoires à une échelle plus large. Ils peuvent également jouer un rôle de passeurs d'information et d'intermédiaires et négocier les marges de manœuvre nécessaires pour agir.

Quelques questions

Quelles sont les particularités de notre territoire à prendre en compte dans le développement de notre démarche?

Quelles sont nos forces et nos fragilités?

Comment en tenir compte dans l'atteinte de notre objectif de changement?

PRENDRE EN COMPTE LES PARTICULARITÉS TERRITORIALES

PIÈGES ET OBSTACLES

Définir des limites territoriales « officielles » ou administratives, locales ou régionales non-signifiantes pour les acteurs d'un territoire.

- » Si la définition du territoire suscite un faible sentiment d'appartenance, l'engagement sera moindre.

Déployer une initiative ou un programme sur un territoire sans avoir considéré ses particularités et sans construire les conditions et les contributions nécessaires au changement.

CLÉS DE SUCCÈS

Bien connaître les particularités du territoire et de ses acteurs.

Utiliser des outils quantitatifs et qualitatifs qui les mettent en lumière.

Inviter les acteurs à définir l'échelle qu'ils jugent la plus pertinente pour agir (locale, supra-locale, régionale, nationale). Ce choix doit tenir compte de l'appartenance, mais aussi des leviers disponibles.

Faire une analyse collective rigoureuse du territoire et des conditions et contributions nécessaires et possibles pour mener le changement visé.

Associer les personnes pouvant alimenter l'analyse à partir de différentes perspectives et pouvant faire des liens entre les différents acteurs du territoire.



LES PROCESSUS ET ACTIVITÉS QUI CONSTRUISENT L'ENGAGEMENT

Un changement collectif prend forme à travers des processus et activités qui suscitent la participation et construisent l'engagement.

Chacune des étapes menant au changement implique de travailler activement, par une diversité de moyens, à développer et maintenir cet engagement.

Considérations pour la pratique

Les activités qui contribuent le plus à construire l'engagement sont celles où les participants contribuent activement à identifier les problèmes, à en analyser les causes, ainsi qu'à construire et mettre en œuvre les solutions.

L'engagement prend forme au moyen d'activités où les acteurs sentent qu'ils ont un réel pouvoir d'influence. Il devient alors possible de construire des liens de confiance et de mettre à contribution les forces et l'expertise de chacun.

L'idéal est de proposer des activités qui permettent d'approfondir l'engagement à travers les différentes étapes du processus. Par exemple, on propose d'abord des activités pour susciter une prise de conscience (ex. : portraits, forum); par la suite d'autres qui favorisent l'appropriation et la prise en charge collective (vision et plans d'action).

Une vision claire et partagée du changement visé est déterminante pour susciter et maintenir l'engagement.

Des activités qui favorisent le développement d'un langage commun et le partage des différentes compréhensions d'une situation ou d'une problématique contribuent à la construction de cette vision.

Pour maintenir l'engagement, il est important d'inclure des activités permettant d'apprécier les étapes franchies et de célébrer les avancées significatives.

Certaines activités permettent de consolider l'engagement des acteurs déjà impliqués, alors que d'autres favorisent l'intégration de nouveaux acteurs. Par exemple, on peut organiser des activités pour associer des décideurs à des moments-clés.

Quelques questions

Avons-nous mis en place des activités et processus qui favorisent la participation et l'engagement des personnes et organisations concernées ?

Quels processus et activités peuvent développer l'engagement à cette étape-ci de la démarche ?

Pouvons-nous varier les processus et activités pour permettre aux acteurs de s'engager en fonction de leurs contributions respectives ?

LES PROCESSUS ET ACTIVITÉS QUI CONSTRUISENT L'ENGAGEMENT

PIÈGES ET OBSTACLES

Organiser des activités passives ou superficielles, où les participants sont peu interpellés pour contribuer réellement aux contenus et aux décisions.

Concevoir des processus et activités qui ne tiennent pas suffisamment compte de la réalité propre à certains groupes de personnes ou organisations et qui limitent leur participation.

- » Les personnes fortement touchées par la problématique sont absentes ou très peu présentes.
- » La créativité et le plaisir sont négligés dans la conception des activités proposées.

CLÉS DE SUCCÈS

Organiser des processus et activités qui invitent à partager et à analyser de l'information, ainsi qu'à prendre des décisions collectivement.

Concevoir un déroulement d'activités équilibré, qui favorise à la fois l'appropriation personnelle des enjeux et l'analyse collective.

Planifier des activités qui favorisent l'engagement à chaque étape, en tenant bien compte du niveau d'engagement des acteurs.

Faire preuve de souplesse et s'ajuster en continu selon les résultats obtenus.

Avoir recours à des approches collaboratives en clarifiant bien les objectifs visés par l'activité.

Bien connaître la réalité propre à chacun des acteurs concernés.

Respecter le rythme et la capacité de chacun de s'approprier les enjeux et de s'impliquer dans la démarche.

Rejoindre les personnes et organisations dans leur milieu, dans les espaces familiers où ils se sentent à l'aise.

Multiplier les stratégies pour rejoindre les personnes ciblées et les occasions de participer.

Proposer des activités originales et innovantes susceptibles de susciter de l'intérêt : Web-conférences, présentations interactives, activités participatives créatives, etc.



LE LEADERSHIP

Au fil de l'évolution d'une démarche, différents types de leadership peuvent s'avérer nécessaires.

Le leadership doit favoriser différentes formes de contributions et d'engagement.

Considérations pour la pratique

Un leadership qui inspire et influence les acteurs est déterminant dans une perspective de changement. Il influence notamment l'adhésion à une vision commune et la mobilisation, ainsi que la capacité de réalisation des travaux.

Une démarche collective nécessite différents types de leadership pour répondre à différents besoins. Par exemple :

- **Un leadership d'opinion pour mettre un enjeu sur la place publique.**
- **Un leadership rassembleur pour amorcer une mobilisation.**
- **Un leadership qui met de l'avant des valeurs, des convictions et la recherche de cohérence.**
- **Un leadership désintéressé (sans intérêt ou gain personnel) qui peut susciter la confiance et l'engagement des autres.**
- **Un leadership ouvert aux commentaires et critiques permettant de construire sur cette base et de générer de l'adhésion.**
- **Un leadership apprenant qui invite à l'exploration, à l'apprentissage et à l'amélioration continue.**
- **Un leadership d'innovation qui conçoit la démarche comme un laboratoire et invite à la créativité et à la prise de risque.**

La coexistence de différentes formes de leadership est une force si l'on sait s'en servir. Il importe de les reconnaître et de leur faire de la place.

Variation des activités et des contextes de travail (rencontre en petits groupes, réalisation d'actions concrètes, assemblée élargie, etc.) crée des occasions favorables à l'émergence de différents types de leadership.

Certaines compétences sont essentielles pour assumer un leadership. Des compétences plus spécifiques sont requises selon le rôle qu'une personne joue au sein de la démarche (ex. : coordination, accompagnement). Voir les travaux du **Chantier sur le développement des compétences** pour plus d'information sur les **compétences à l'agir-ensemble**.

Certaines personnes sont appelées à assumer un leadership officiel de par leur fonction. Elles peuvent notamment coordonner la prise de décision et les activités, veiller à la circulation de l'information et au maintien de la mobilisation. Elles

Quelques questions

De quels types de leadership avons-nous besoin aux différentes étapes de la démarche ? Pour faire quoi ?

Quels sont les processus ou activités qui peuvent aider à faire émerger de nouveaux leaderships ?

peuvent également jouer un rôle pivot entre les différentes démarches en cours sur un territoire ou autour d'une problématique, et entre les échelles d'interventions locales, régionales et nationales.

LE LEADERSHIP

PIÈGES ET OBSTACLES

Concentrer le leadership entre les mains de ceux qui sont les plus charismatiques ou qui s'expriment le mieux.

- » La présence et l'engagement de « champions » sont des facteurs positifs, contribuant à la légitimité et à la pérennité. S'ils prennent trop de place ou se retirent, l'effet peut être démobilisant.

Maintenir un leader en place même s'il rencontre des limites pouvant nuire au changement visé ou à l'engagement des autres acteurs.

S'appuyer essentiellement sur les leaders formels en négligeant la mobilisation de l'ensemble des acteurs et la prise de leaderships informels.

- » Les acteurs prennent peu de leadership et semblent à la remorque du leader formel.
- » Le leader formel continue d'agir et d'avancer, même si l'engagement n'est plus au rendez-vous.

CLÉS DE SUCCÈS

Organiser des activités qui valorisent les prises de leadership et reconnaissent les différentes contributions à l'avancement de la démarche.

Favoriser la prise de parole par l'ensemble des participants.

Planifier les transitions, la transmission de l'historique et du savoir.

Profiter des changements de leaders pour se réapproprier collectivement le processus et la gouvernance.

Le leader peut développer un « savoir-être » qui valorise et facilite la contribution des autres.

Le leader doit accepter de ne pas être toujours la bonne personne pour passer un message ou mener une action.

Introduire une personne ou une équipe ayant l'expertise requise contribue à renforcer leur engagement.

Reconnaître les limites d'un leader.

Le soutenir tout en agissant pour le bien de la démarche et du changement visé. Cela peut vouloir dire de changer de leader, notamment si cela affecte l'engagement des autres acteurs.

Préconiser des structures, des processus et des activités qui permettent la prise de leadership et le partage des responsabilités et des tâches.

En cas de besoin, suspendre les activités le temps de reconformer l'engagement des acteurs et leur adhésion au leadership en place.



COMPOSER AVEC LES MOTIVATIONS DES ACTEURS

L'engagement se construit à partir des intérêts individuels et collectifs.

Il ne s'agit pas d'un problème en soi. Il importe toutefois de prendre en compte les raisons pour lesquelles chacun s'engage et d'accepter qu'elles puissent différer à certains égards.

Les motivations et l'engagement des acteurs évoluent et ne sont pas éternels.

Au sein d'une démarche collective, les participants peuvent aller et venir.

Il se peut également que leur manière de contribuer affecte la dynamique et la progression de la démarche.

À long terme, les motivations des acteurs peuvent être une force, mais aussi une source de frustration.

Considérations pour la pratique

Rendre explicites les intérêts et sensibilités de chacun permet de mieux les comprendre et d'en tenir compte. Cela a un effet déterminant sur l'engagement.

S'entendre sur les grands principes qui vont guider les choix peut aider à arbitrer les conflits d'intérêts potentiels.

Au sein d'un groupe, les individus jouent des rôles différents. Ceux-ci sont influencés par la personnalité et par les intérêts (personnels et organisationnels) que porte l'individu.

Certains rôles sont d'emblée positifs, d'autres peuvent être nuisibles à l'avancement de la démarche ou au climat de travail et peuvent créer un effet de désengagement chez les autres participants. Pour neutraliser les rôles potentiellement négatifs, il importe de les reconnaître et d'en tenir compte. Par exemple, on pourra confier une responsabilité de « gardien du sens » à la personne contestataire pour canaliser son esprit critique au profit de la cohérence de la démarche.

Même s'il est alimenté par les intérêts et attitudes, un même rôle peut être joué en alternance par différentes personnes selon les circonstances.

Quelques questions

Quels sont les terrains communs ?

Les acteurs sont-ils transparents quant à leurs motivations et intérêts ?

Les motivations de certains acteurs menacent-elles la démarche collective ?

Quels sont les rôles joués par les acteurs au sein du groupe ? Comment les reconnaître et s'en servir ? Comment les neutraliser lorsqu'ils font obstacle à l'évolution de la démarche ?

COMPOSER AVEC LES MOTIVATIONS DES ACTEURS

Voici quelques exemples
de rôles souvent présents
dans un groupe.

- **Le militant ou le contestataire** qui soulève les effets négatifs (pouvant être banalisés par les autres) qu'une situation peut engendrer
- **Le visionnaire** qui entrevoit facilement une solution ou une direction à prendre
- **Le développeur** qui conçoit facilement les étapes et opérations pour concrétiser un projet
- **L'innovateur** qui est à l'aise avec l'inconnu et qui voit les conditions nécessaires pour faire émerger une nouvelle solution
- **Le systémique** qui s'attarde au fonctionnement des systèmes existants et voit comment s'y prendre pour les faire évoluer
- **Le bâtisseur** qui s'investit pleinement pour travailler et tirer profit de la démarche
- **L'aidant humaniste** qui est conscient des iniquités et s'engage même si cela implique un coût personnel
- **L'opportuniste** qui est davantage centré sur les opportunités immédiates que sur les retombées collectives à long terme

COMPOSER AVEC LES MOTIVATIONS DES ACTEURS

PIÈGES ET OBSTACLES

Ne pas se donner de repères pour évaluer la pertinence de propositions et identifier les éléments nécessitant une négociation.

- » Des acteurs cherchent à influencer les décisions à leur avantage ou selon leurs croyances, sans que le groupe ait les repères pour encadrer la situation, sans tomber dans les jugements de valeur.

Une cohabitation difficile entre certains acteurs, qui ne se reconnaissent pas mutuellement la légitimité et la crédibilité de participer à la démarche.

- » La méfiance et l'incompréhension compromettent l'engagement des autres acteurs.
- » La pertinence ou l'honnêteté de la démarche est remise en cause en raison de l'implication de certains acteurs.

Croire que tous les acteurs engagés le resteront tout au long de la démarche.

- » Ne pas tenir compte d'un va-et-vient normal au sein des acteurs impliqués.
- » Ne pas anticiper les vagues de désengagement qui peuvent menacer la démarche.

CLÉS DE SUCCÈS

Proposer les repères qui balisent l'association des personnes et organisations qui choisissent de s'unir pour agir ensemble.

Valider collectivement ces repères et les tester dans une situation concrète sont deux moyens de juger de leur efficacité.

Se préoccuper de construire des liens au-delà de la dynamique de représentation. Par exemple, en créant des occasions où les personnes peuvent s'exprimer personnellement sur leurs préoccupations et leur engagement.

Mettre en valeur les contributions de certains acteurs pour aider l'ensemble des participants à les reconnaître.

Identifier les terrains communs, plutôt que les consensus, peut être plus productif pour aller au-delà des divergences.

Se doter de règles d'éthique, de confidentialité et de communication, afin d'instaurer une zone de confiance propice à l'engagement.

Comprendre les raisons qui font que les acteurs quittent ou se joignent à une démarche en cours de route, afin d'anticiper les mouvements et d'en tenir compte.

Les « militants », impliqués au début, peuvent quitter après qu'un certain progrès se soit réalisé. Ceux qui préfèrent des démarches plus informelles peuvent quitter lorsque la démarche semble se structurer et se formaliser. Des acteurs institutionnels peuvent s'engager uniquement lorsque la démarche a dépassé le cap de l'émergence et s'est dotée d'une structure et d'un fonctionnement clairs.

Prévoir un processus de relève et d'intégration facilite les transitions.



LES COMMUNICATIONS

Les communications sont un élément essentiel pour susciter et maintenir l'engagement.

IL FAUT DISTINGUER DEUX TYPES DE COMMUNICATION :

Les communications publiques donnent une visibilité et permettent de sensibiliser, de construire une opinion publique favorable au changement visé et de renforcer l'engagement d'acteurs-clés externes, comme par exemple les leaders d'opinion et les décideurs. Elles peuvent cibler le grand public ou un segment du public.

Les communications internes visent les personnes et organisations impliquées dans la démarche et contribuent à bâtir et à maintenir l'engagement par la circulation d'information.

Considérations pour la pratique

Que nos communications soient publiques ou internes, il faut se demander qui est le public cible et quel est l'objectif de communication. Par exemple, il peut s'agir d'informer sur une situation, de rétablir les faits, de sensibiliser, de mobiliser des acteurs déjà sensibilisés, d'inviter à une action collective, de mettre en valeur des contributions, ou encore de faire connaître des résultats.

Selon le public cible et l'objectif de communication, la forme et le contenu seront différents. Dans tous les cas, il faut produire une information pertinente, bien adaptée et facile à assimiler.

LA DÉSINFORMATION

- Des rapports de forces inégaux entre les acteurs peuvent être alimentés par une communication déficiente. Ceux-ci peuvent prendre forme sur la base d'informations partielles ou partiales et favoriser une logique de compétition. Cette désinformation concourt à créer de la confusion et peut mener au désengagement.
- Il faut tenir compte des informations erronées qui circulent et contrecarrer le plus possible l'usage de la désinformation. Présenter une information complète et multiperspectives, mettre en évidence les motivations, citer clairement les sources, peuvent permettre au public cible de bien distinguer la bonne information de la désinformation.

Quelques questions

Comment communiquer pour susciter et maintenir l'engagement ?

Comment communiquer stratégiquement dans un contexte de compétition pour l'attention du public ?

Quoi faire quand on constate qu'il y a de la désinformation ?

LES COMMUNICATIONS

LA SURINFORMATION

- L'abondance d'informations et de médias de toutes formes contribue à un contexte de surinformation. Cela oblige à bien planifier et à choisir des stratégies de communication efficaces.
- Le recours à des porte-paroles connus ou la tenue d'activités ludiques ou artistiques sont deux exemples de moyens pour communiquer avec un large public.
- En abordant les enjeux d'une manière différente, on peut faciliter la sensibilisation en créant une distance par rapport à des repères habituels (habitudes, comportements et croyances).

COMMUNICATIONS INTERNES

- Pour permettre une circulation efficace d'informations auprès des personnes et organisations impliquées dans une démarche collective, il faut tenir compte des modes de communication et de prise de décisions propres à chacune.
- Il est fréquent de tenir pour acquis que les partenaires vont diffuser de l'information dans leur organisation et leur réseau du seul fait d'être concernés par une démarche. Ce n'est habituellement pas le cas. Il est important de considérer des mécanismes de communication suffisants et un soutien à la diffusion par les partenaires.

COMMUNICATIONS PUBLIQUES

- Les organisations et regroupements d'acteurs n'ont souvent pas les ressources ou la crédibilité nécessaires pour être « présents » sur la scène publique. Il est facile de perdre du temps et de l'énergie dans des stratégies de communication qui ne sont pas adaptées. Il peut être sage de demander conseil à une ressource (interne ou externe) possédant cette expertise.
- Lorsque l'appui de l'opinion publique est nécessaire, il peut s'avérer efficace de s'inscrire dans des débats ou des mouvements plus larges (régionaux et nationaux). Ceci donne une visibilité à la « cause » et contribue à maintenir l'intérêt et l'engagement. Toutefois, s'inscrire dans un débat public implique un investissement considérable dans la veille et la préparation des communications.

PIÈGES ET OBSTACLES

LES COMMUNICATIONS INTERNES

Ne pas porter attention à la bonne circulation de l'information auprès des individus et des organisations participant à la démarche.

Diffuser de l'information peu pertinente ou ne pas diffuser toute l'information nécessaire.

Ne pas tenir compte de la diversité des motivations des organisations qui appuient la démarche (politique, économique, visibilité, lien avec la mission).

CLÉS DE SUCCÈS

Adapter les communications pour qu'elles fassent écho aux préoccupations des organisations impliquées.

Impliquer les personnes qui sont responsables des communications dans la réflexion stratégique.

LES COMMUNICATIONS

PIÈGES ET OBSTACLES

LES COMMUNICATIONS PUBLIQUES

Ne pas tenir compte de l'intérêt public actuel pour notre cause ou enjeu.

- » Il peut difficilement se tailler une place dans l'espace public s'il n'est pas sensationnel ni d'actualité.

Produire des informations dans un format inadéquat pour les médias et le grand public. Par exemple, le contenu n'est pas assez vulgarisé et on y discerne difficilement les éléments importants.

N'avoir personne de disponible ou de qualifié pour faire les suivis nécessaires avec les médias ou donner des entrevues.

S'associer à un porte-parole qui ne représente pas adéquatement la démarche ou ne permet pas de rejoindre le public cible.

Négliger la dimension affective de l'engagement dans les stratégies de communication utilisées.

CLÉS DE SUCCÈS

Saisir les occasions de communication en veillant sur l'actualité. Avoir des contenus préformatés pour être prêts le moment venu.

Avoir une connaissance des différents moyens de communication grand public (incluant les médias sociaux) et la capacité de les utiliser.

Utiliser les médias de proximité, souvent plus ouverts à traiter d'enjeux régionaux ou locaux.

Identifier et outiller des personnes ayant la capacité d'interagir avec les médias ou de donner des entrevues.

Choisir un porte-parole peut permettre d'attirer l'attention sur une cause. Il peut s'agir d'une personnalité connue ou dont la notoriété s'est construite à partir d'une expertise ou d'un engagement remarquable.

Convenir avec le porte-parole de son rôle et des messages à diffuser.

Miser sur le porte-parole pour ouvrir des canaux de communication privilégiés dans sa sphère d'influence (médiatique, politique, grand public, organisation, etc.).

Miser sur des activités ludiques impliquant musique, théâtre, chanson, art visuel public, défilé, etc. Elles ajoutent une dimension symbolique et émotive à la communication, stimulent l'engagement et créent un effet rassembleur.



LES ÉLÉMENTS EXTERNES QUI AFFECTENT L'ENGAGEMENT

Une démarche collective n'évolue pas en vase clos et doit composer avec des influences venant d'acteurs ou de démarches similaires, complémentaires ou opposées.

Les actions et décisions prises par des acteurs externes peuvent avoir un impact sur les acteurs déjà engagés ou sur ceux que l'on cherche à influencer.

Une vigilance est nécessaire, de même qu'une capacité à réagir et à s'adapter aux éléments externes qui influencent positivement ou négativement l'engagement.

Considérations pour la pratique

Le changement visé et les cibles choisies par différents acteurs peuvent être semblables, mais leurs stratégies peuvent différer.

Il peut exister des démarches complémentaires avec lesquelles il est intéressant de s'associer pour certaines activités ou de manière globale. Cela peut augmenter la mobilisation et l'engagement (voir Composer avec les forces en présence, page X).

Les relations avec les autres démarches ou acteurs portant des causes semblables peuvent devenir délicates quand leurs actions sont difficiles à endosser.

Il importe de s'appuyer sur les fondements qui guident notre action pour délimiter les terrains communs et potentiellement conflictuels. À partir de cette analyse, il peut être pertinent d'exprimer sa vision de manière différenciée.

Quelques questions

Quels éléments externes peuvent avoir un impact sur nous?

Comment demeurer vigilants et informés sur ce qui pourrait nous affecter?

Comment interagir avec les acteurs de notre environnement de manière constructive?

Comment agir quand nous sommes en désaccord avec les décisions ou actions des acteurs dont nous sommes proches ou auxquels nous sommes associés?

LES ÉLÉMENTS EXTERNES QUI AFFECTENT L'ENGAGEMENT

PIÈGES ET OBSTACLES

S'inscrire à l'intérieur d'un mouvement ou d'une stratégie plus vaste ayant pour effet de réduire l'autonomie de la démarche et d'être en décalage par rapport au changement visé.

Accepter l'alliance ou le soutien d'un acteur externe, sans en identifier préalablement les conditions.

Mal établir les distinctions et les complémentarités entre différentes démarches peut engendrer de la confusion et de la démobilisation chez les acteurs engagés et chez le public cible.

- » Des démarches aux objectifs semblables ne se connaissent pas et ne font pas converger leurs efforts pour l'atteinte des cibles communes.

Faire reposer les relations avec les partenaires externes sur une seule personne.

- » Cela ne maximise pas les relations existantes, les habiletés et les ressources présentes dans le groupe.
- » La démarche sera fragilisée si cette personne doit quitter.

CLÉS DE SUCCÈS

Préserver l'autonomie de prendre des décisions et de se retirer.

Créer un lieu de coordination et de concertation pour réunir des acteurs provenant de divers secteurs. Identifier les priorités, les conditions de collaboration et développer des mécanismes pour opérationnaliser la collaboration.

Définir les conditions encadrant l'appui des acteurs externes et en faire part clairement à ces derniers.

Créer des liens et participer aux activités des autres démarches pour mieux les connaître.

Identifier les zones de convergence et de divergence, pour identifier les collaborations potentielles.

Explorer les collaborations pertinentes en tenant compte des étapes de développement de chaque démarche. Certaines étapes sont moins propices à la collaboration.

Faire une cartographie des relations nécessaires à l'atteinte des objectifs et définir des stratégies pour renforcer les relations plus fragiles.

Partager les relations avec les partenaires entre plusieurs acteurs au sein de la démarche, en fonction du réseau de chacun, du type de relation souhaité et de son importance stratégique.



LE FINANCEMENT

Pour mener un changement, il faut réunir des moyens suffisants permettant de se structurer et d'agir. En ce sens, le financement est un moteur essentiel dans une démarche collective.

Le sentiment d'avoir les moyens de ses ambitions affectera positivement l'engagement des acteurs.

Considérations pour la pratique

Une démarche doit réunir des moyens financiers suffisants pour se structurer et réaliser des tâches pour lesquels les membres du groupe n'ont pas la disponibilité ou les compétences nécessaires.

L'évolution d'une démarche collective implique de maintenir des liens dans le temps. Des mécanismes de coordination et de communication entre les acteurs peuvent devenir très exigeants quand le nombre d'acteurs et d'actions augmente. L'obtention d'un financement permet des moyens accrus et souvent l'embauche de ressources humaines pour appuyer ces fonctions.

Un soutien financier, à la hauteur de l'importance de l'enjeu traité, peut influencer positivement certains acteurs qui hésitent à s'engager avant que la démarche ait atteint une certaine reconnaissance et une capacité d'action.

Il importe de maintenir une autonomie et une indépendance face au financement d'un bailleur de fonds.

Certains bailleurs de fonds ont des modes de soutien financier qui permettent d'appuyer globalement une démarche collective, alors que d'autres soutiennent des actions plus ciblées.

Quelques questions

Qu'est-ce qui doit être financé prioritairement?

S'il y a une opportunité financière, est-elle en lien avec notre vision et nos cibles?

L'effort pour accéder et gérer l'opportunité financière est-il raisonnable par rapport au bénéfice que nous en tirons?

Comment le financement peut-il contribuer à susciter, maintenir et construire l'engagement?

LE FINANCEMENT

Un financement non récurrent ou limité est un facteur étroitement associé au départ des ressources dédiées à la coordination des démarches (acteur pivot). Quand les moyens financiers sont limités, les conditions salariales risquent de l'être également. Un départ ou un remplacement peut nécessiter un important travail de reconstruction.

L'utilisation de stratégies de pérennisation, dès l'amorce d'une démarche collective, facilite le maintien des actions et des ressources au-delà d'un financement. On peut, par exemple, choisir de s'appuyer sur les ressources en place, plutôt que d'en développer de nouvelles.

Une perte de financement peut être l'occasion pour des acteurs mobilisés de prendre un temps d'arrêt pour évaluer les progrès réalisés et pour réactualiser collectivement leurs intentions et leurs priorités.

L'association avec certains bailleurs de fonds peut soulever des questions éthiques. Cela peut être le cas avec le financement provenant de loteries, d'entreprises privées ayant des impacts sociaux ou environnementaux négatifs ou encore de partenariats publics-privés.

PIÈGES ET OBSTACLES

Saisir une opportunité de soutien financier sans en soupeser les implications sur le changement visé et la démarche collective.

- » Les bailleurs de fonds peuvent avoir une forte influence sur l'équilibre des forces au sein d'une démarche collective.
- » Si l'adéquation entre les objectifs de la démarche et les exigences du financement s'avère difficile, l'effet peut être néfaste sur l'engagement et nuire à la capacité à mener le changement.

CLÉS DE SUCCÈS

Un soutien externe (financier, accompagnement, reconnaissance politique, etc.) peut être nécessaire pour faciliter la démarche collective. Il importe d'exprimer les attentes et les conditions favorables pour maintenir l'engagement. La relation doit s'établir sur une base partenariale.

Saisir une opportunité d'un soutien financier lorsque les éléments suivants sont présents. Ils sont de bons indicateurs de la viabilité à moyen/long terme :

- » Présence d'un cadre global cohérent avec la démarche collective (politique, programme ou mesure).
- » Interventions permettant une réponse adaptée à différents contextes (régionaux, par exemple).
- » Préoccupation du bailleur de fonds pour la cohésion d'ensemble et l'intégrité de la démarche.
- » Accès à du soutien et des outils pour les acteurs.

LE FINANCEMENT

PIÈGES ET OBSTACLES

Saisir une opportunité de soutien financier sans prendre en compte la charge que cela représente pour la démarche collective ou l'organisation qui gère les fonds.

- » Les conditions de financement, la reddition de comptes et la réalisation de certains travaux préliminaires (état de situation, portrait, diagnostic, etc.) peuvent être lourdes et avoir un effet négatif sur l'engagement.

Accepter un financement trop restrictif ou peu adapté à nos besoins sans réfléchir à la manière dont il s'insère dans une stratégie financière globale.

- » Un bailleur de fonds ne soutenant que certains types de projets risque d'être limité dans sa capacité à reconnaître et prendre en compte la globalité de la démarche.

Croire que l'embauche de ressources humaines est essentielle à la réalisation d'une démarche collective.

- » Intégrer et superviser une ressource humaine exige du temps et de la disponibilité de la part des partenaires. Si ces conditions ne sont pas réunies, la démarche ne tirera pas pleinement profit de cette ressource.

Voir l'embauche d'une ressource humaine comme une opportunité de se désinvestir.

CLÉS DE SUCCÈS

Clarifier les éléments suivants avec le bailleur de fonds :

- » Nature des exigences : travaux préalables, planification, mise en œuvre, évaluation, reddition de comptes.
- » Attentes en termes de décision, de rôle, de participation et de contribution : du bailleur, de certains partenaires ou ressources.
- » Type de résultats et d'impacts attendus.
- » Attentes quant à la pérennité et à la mobilisation d'autres ressources.

Identifier les bailleurs de fonds ouverts à une approche souple et globale.

Faire une bonne évaluation des besoins en termes de soutien professionnel, en tenant compte de la hauteur et de la durée du financement, ainsi que du temps d'intégration et de supervision d'une ressource.

Il peut être plus avantageux d'adapter l'échéancier de réalisation à la capacité d'investissement des partenaires, plutôt que d'employer une ou des ressources humaines.

Consolider les ressources déjà en place peut s'avérer une stratégie intéressante pour maximiser les effets d'un soutien financier.