fcfa

FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA

Guide pratique pour favoriser la sensibilisation, la mobilisation et l'engagement en immigration francophone

L'IMMIGRATION francophone

Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Immigration, Refugees and Citizenship Canada

Créée en 1975, la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada est la voix nationale de 2,7 millions de Canadiens et de Canadiennes d'expression française vivant en situation minoritaire dans neuf provinces et trois territoires.

Pour de l'information sur les autres publications de la FCFA, visitez : www.fcfa.ca

Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada
Place de la francophonie
450, rue Rideau, bureau 300
Ottawa (Ontario)
K1N 5Z4, Canada

Tous droits réservés © la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, 2021.

ISBN 978-2-922742-55-8

Mot du directeur général de la FCFA

C'est avec grand plaisir que la FCFA met le Guide de la sensibilisation, de la mobilisation et de l'engagement à la disposition des coordonnateurs et des coordonnatrices des Réseaux en immigration francophone (RIF) et des Communautés accueillantes francophones. Il s'agit d'une autre manifestation concrète de notre appui et de notre accompagnement à ces entités, qui sont essentielles à la progression du grand projet de société qu'est l'immigration francophone.

Les RIF et les Communautés accueillantes francophones sont nées de l'idée que pour réussir ce projet de société, il faut rassembler l'ensemble des forces vives de nos communautés autour des immigrants et des immigrantes, mais aussi autour d'un idéal de diversité et d'inclusion.

La sensibilisation est l'essence même de l'action communautaire. C'est un passage obligé de toutes les avancées que nous avons réussies au fil des ans. Dans tous les grands chantiers qu'elles ont investis, nos communautés ont progressé parce qu'elles ont su se rassembler, reconnaître les objectifs communs à atteindre et agir ensemble pour y parvenir. De la même manière, l'immigration correspond à une vision collective que nous sommes, ensemble, engagés à concrétiser.

Ce travail de sensibilisation et d'engagement en est un de longue haleine. Il produit des dividendes non pas immédiatement, mais le plus souvent à moyen et à long terme. La graine que l'on sème aujourd'hui mettra peut-être des années à germer, mais elle germera.

Vous trouverez dans ce guide, nous l'espérons, plusieurs pratiques qui vous aideront à semer ces graines pour que nos communautés continuent à avancer sur le chemin de l'inclusion, qu'elles réussissent à sensibiliser et engager les trois paliers de gouvernement, et surtout, qu'elles rassemblent tous ceux et toutes celles qui ont à cœur la pérennité de la langue française et des collectivités qui la parlent.

Alain Dupuis

Sommaire

Introduction 3

Un projet de société où s'exerce un leadership partagé 5

Sensibilisation à l'immigration francophone 6

- L'urgence démographique 7
- Les défis du continuum de l'immigration francophone 8
- L'importance de l'immigration francophone et de la contribution des personnes immigrantes 8
- La nécessité d'adopter une approche interculturelle 9
- Stratégies pratiques pour orchestrer une campagne de sensibilisation 10

Mobilisation et engagement 17

- Qu'est-ce au juste que la mobilisation et l'engagement? 17
- Importance de la mobilisation 17
- L'importance de l'engagement 20
- Maintenir une culture propice à l'engagement 22

Outils pratiques 23

- Conseils pour planifier une activité de sensibilisation 23
- Grille de caractérisation des publics cibles 24
- Quelques repères pour transiger efficacement avec les médias 25
- Modèle pour mesurer le niveau de sensibilisation, de mobilisation et d'engagement 27
- Modèle de questionnaire pour mesurer la participation et l'engagement des membres d'un réseau ou comité 28

Introduction

La Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada intervient de manière dynamique et proactive en immigration depuis l'année 2000. Elle le fait selon une approche partenariale qui vise entre autres à renforcer l'écosystème[1] communautaire de l'immigration francophone en matière d'accueil, d'intégration et de rétention des immigrants et immigrantes de langue française partout au pays.

En effet, les communautés francophones et acadiennes et les collectivités locales qui les composent font de plus en plus face à des changements démographiques et socio-économiques qui font de l'immigration francophone un enjeu d'importance capitale pour assurer leur vitalité et leur dynamisme.

Or, la priorité accordée à l'immigration francophone demeure un phénomène relativement neuf dans plusieurs de communautés. Cela entraîne des ajustements culturels, sociaux et économiques qui ont un impact transformationnel sur la nature même de celles-ci. Cette transition ne se réalise pas toujours de façon fluide et naturelle. Elle requiert un certain travail de préparation et d'accompagnement pour que s'établisse une dynamique interculturelle constructive entre les nouveaux arrivants et leur communauté d'accueil.

De nombreux organismes font partie directement ou indirectement de l'écosystème communautaire de l'immigration francophone au Canada. Pour faciliter leur travail, pour assurer la mise en commun de leurs expertises, ressources et pratiques ainsi que pour favoriser la synergie entre les efforts qu'ils consentent, divers réseaux et programmes de partenariat ont été mis en place. C'est ainsi qu'ont été créés treize Réseaux en immigration francophone (RIF) et, plus récemment, quatorze Communautés francophones accueillantes dans neuf provinces et deux territoires. Les RIF et les Communautés francophones accueillantes sont coordonnés ou appuyés de diverses façons par la FCFA.

Les RIF sont des mécanismes de collaboration régionaux, provinciaux et territoriaux. Ils ont pour objet de développer et mettre en œuvre des plans stratégiques ainsi que de contribuer à la sensibilisation, la mobilisation et l'engagement des communautés et des partenaires dans une démarche de changement de société lié à l'immigration francophone.

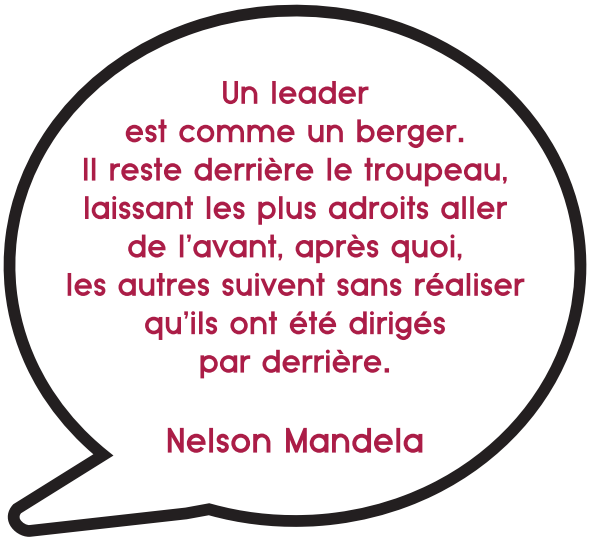
Les Communautés francophones accueillantes quant à elles œuvrent à l'échelle locale. Elles ont pour objet de tisser des liens durables entre les nouveaux arrivants et les membres de leur collectivité d'accueil. Elles cherchent à mobiliser tous les membres des collectivités locales pour l'amélioration de l'intégration et l'enracinement des personnes immigrantes d'expression française.

Or, comme c'est le cas pour n'importe quel écosystème communautaire visant à augmenter la collaboration et la synergie entre les parties prenantes, les RIF et les Communautés francophones accueillantes peuvent rencontrer des difficultés dans la mise en application concrète et collaborative de leur vision et de leurs aspirations en matière d'immigration francophone. Trois aspects de renforcement retiennent l'attention à cet égard. Il s'agit de leurs capacités à planifier, à exécuter et à évaluer des activités de **sensibilisation**, de **mobilisation** et d'**engagement** efficaces et efficientes afin d'obtenir des résultats à valeur ajoutée en matière d'immigration francophone. Ce sont là trois aspects particulièrement importants dans un contexte

[1]La notion d'écosystème est utilisée dans ce document pour illustrer l'ensemble des individus et organismes qui sont en interrelation au sein de la communauté dans le but d'atteindre des objectifs communs.

minoritaire. L'isolement, la marginalisation linguistique, le morcellement des responsabilités communautaires et l'absence de masses critiques sur le plan des ressources humaines, techniques et financières pouvant être consacrées à la vitalité des communautés font en sorte que le travail en réseau et la prise en charge du changement « par et pour » la communauté sont devenus une condition essentielle à leur réussite.

Ce guide a pour but d'outiller les coordonnatrices et les coordonnateurs des RIF et des Communautés francophones accueillantes pour qu'ils contribuent de manière efficace et efficiente à la sensibilisation, à la mobilisation et à l'engagement de l'ensemble de l'écosystème communautaire de l'immigration au sein duquel ils sont appelés à œuvrer. Cela comprend leurs membres ainsi que les gouvernements (provinciaux, territoriaux et locaux), les organismes communautaires, les acteurs économiques et la communauté en général. Ce faisant, la coordination sera ainsi plus en mesure d'accomplir la mission de l'organisme et de favoriser l'obtention de résultats positifs en matière d'immigration francophone.



La première partie du guide expose l'immigration francophone comme projet de société où s'exerce un leadership partagé. Une vision intégrée du rôle complémentaire qu'y jouent la sensibilisation, la mobilisation et l'engagement dans ce contexte, ainsi que les conditions préalables nécessaires à ces éléments, y sont présentés.

La seconde partie du guide traite de la sensibilisation à l'immigration francophone. Elle brosse un portrait sommaire de différents enjeux de l'immigration francophone sur lesquels peuvent s'appuyer des activités de sensibilisation dans les communautés francophones et acadiennes. Elle se termine par une présentation de stratégies concrètes afin de sensibiliser efficacement diverses parties prenantes d'une communauté.

La troisième partie du guide traite de la mobilisation et de l'engagement des parties prenantes dans un projet d'immigration francophone où s'exerce un leadership partagé. Divers aspects de la mobilisation et de l'engagement y sont présentés dans le but de favoriser une compréhension solide des principes et des démarches qui y ont trait.

La quatrième partie du guide comprend des outils et des modèles susceptibles d'aider les équipes de coordination à planifier, à mettre en œuvre et à évaluer des activités de sensibilisation, de mobilisation et d'engagement.

Finalement, la cinquième partie propose des ressources externes permettant aux coordonnateurs et coordonnatrices de renforcer leur compréhension et leurs capacités à intervenir en matière de sensibilisation, de mobilisation et d'engagement.

UN PROJET DE SOCIÉTÉ OÙ S'EXERCE UN LEADERSHIP PARTAGÉ

Au Canada, l'immigration au sein des communautés francophones et acadiennes met en relation de manière plus ou moins directe une panoplie d'intervenants à l'échelle nationale, provinciale et territoriale ainsi qu'à l'échelle régionale et locale. Ceux-ci peuvent être de nature politique (gouvernements fédéral, provinciaux/territoriaux et municipaux) incluant des agences et des organismes œuvrant dans divers secteurs (éducation, santé, sécurité, services sociaux, économie, culture, sports, etc.). Ils peuvent être des organismes et des réseaux qui représentent la société civile à divers paliers d'intervention (FCFA, RIF, Communautés francophones accueillantes, etc.). Ils peuvent aussi être issus du secteur privé (entreprises, associations sectorielles, etc.).

D'un point de vue structurel, on peut alors véritablement parler d'un écosystème de l'immigration francophone puisque chacun de ces intervenants est en interrelation avec les autres à divers moments, dans divers contextes et de diverses façons dans le cadre d'initiatives ou de projets en immigration francophone. De plus, chacun de ces intervenants possède des ressources, représente des intérêts, assume des responsabilités spécifiques et pourrait être appelé à jouer un rôle particulier en matière d'immigration francophone.

Pour que cet écosystème fonctionne adéquatement et donne des résultats pour les CFSM, il est essentiel de réunir quatre grandes conditions.

La première, c'est d'être en mesure de répondre à la question du « pourquoi ». Pourquoi c'est important ? Pourquoi ferais-je partie de cet écosystème ? Qu'est-ce que cela m'apporte ? Quelle est ma contribution attendue ? Répondre à ces questions est crucial afin de s'entendre sur un « **projet de société** » (une raison d'être et une raison d'agir) au sein duquel chaque intervenant saura se positionner, se mobiliser et s'engager éventuellement en fonction de son rôle et des responsabilités.

La seconde, c'est d'être en mesure de répondre à la question du « comment ». Comment créer des conditions pour que les interrelations qui s'établissent entre les intervenants soient de nature complémentaire et collaborative et qu'elles apportent une valeur ajoutée à l'écosystème dans son ensemble. Dans une structure basée sur des « relations », **le leadership est partagé** entre les diverses parties prenantes. Personne ne mène le bal, mais tous veulent être dans la danse.

La troisième, c'est d'être en mesure de répondre à la question du « quoi ». Il s'agit d'établir une **feuille de route commune** de ce qui doit être réalisé en immigration francophone au bénéfice de toute la population – c'est-à-dire à la fois les populations d'accueil et celles qui sont accueillies – ce qui permettra la mobilisation et l'engagement de tous.

La quatrième, c'est de **passer à l'action**. Il ne suffit pas de savoir pourquoi on fait les choses, de déterminer comment on fait les choses et d'établir qui fait quoi. Il faut exécuter le plan de match et s'assurer qu'il donne les résultats voulus.

Il convient donc de reconnaître que dans ce contexte, l'immigration francophone doit véritablement être un projet de société où s'exerce un leadership partagé qui vise concrètement à assurer la complémentarité et la synergie des acteurs, à contribuer à ce que chacun apporte une valeur ajoutée au continuum d'immigration, dans un souci constant de rendre le rôle de chacun le plus fluide, efficace et efficient possible.

Dans le contexte du positionnement actuel des RIF et des CFA, trois aspects de renforcement retiennent l'attention. Il s'agit de leurs capacités à planifier, à exécuter et à évaluer des activités de **sensibilisation**, de **mobilisation** et d'**engagement** afin d'obtenir des résultats.

Chacun de ces aspects est abordé dans les sections suivantes.

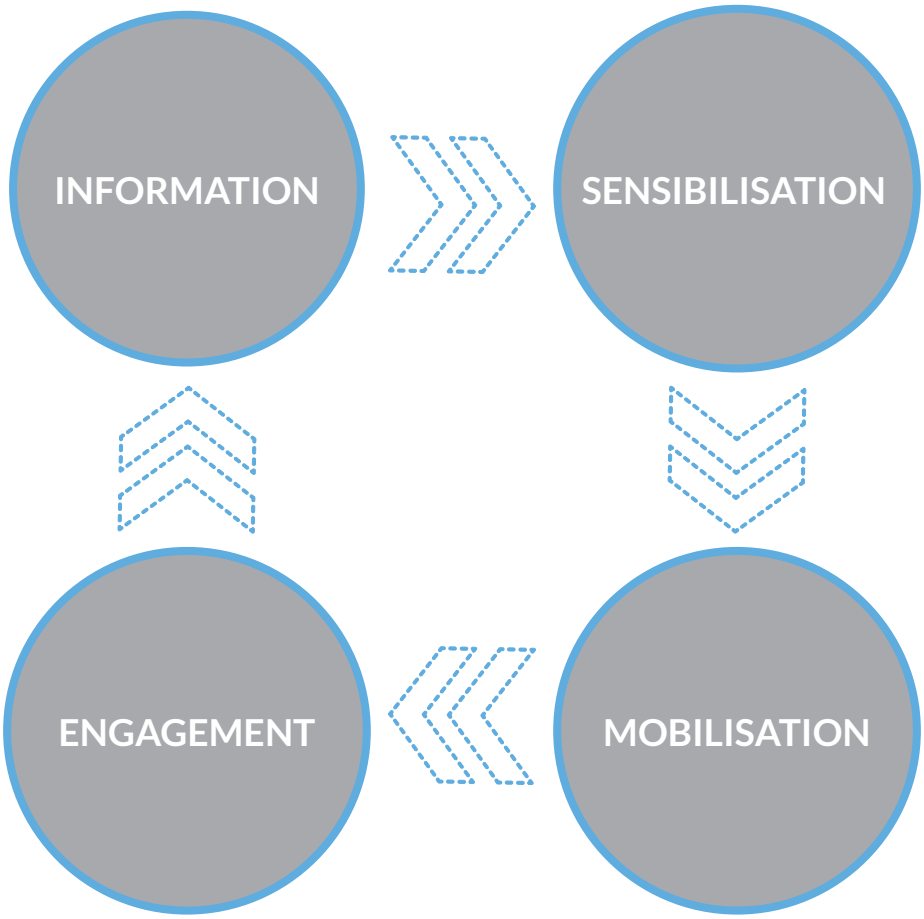
SENSIBILISATION À L'IMMIGRATION FRANCOPHONE

Contrairement à la transmission d'informations, une action neutre et objective par définition, la sensibilisation est l'action qui consiste à rendre une personne, un groupe de personnes ou d'organismes **réceptifs** à un enjeu auquel fait face une communauté ou à **adopter un comportement** vis-à-vis cet enjeu (certains diront dans ce cas qu'il s'agit plutôt d'un plaidoyer (advocacy en anglais) en raison de son caractère plus engagé). Ces changements visent normalement à créer les conditions gagnantes en vue d'une pleine mobilisation et d'un engagement des collectivités, deux aspects qui seront abordés plus loin.

En somme, la sensibilisation est une étape dans un continuum qui vise à développer l'engagement comme l'illustre la figure ci-dessous.

La sensibilisation se fait normalement à travers des activités, regroupées ou non au sein d'une campagne plus globale qui visent à toucher divers publics et peuvent s'inscrire dans la durée.

Quatre enjeux centraux de l'immigration francophone peuvent servir à la sensibilisation des intervenants communautaires, aider à créer un consensus entre eux sur la raison d'être de l'intervention dans ce domaine et les rendre plus réceptifs à collaborer afin d'obtenir des résultats. Il s'agit de l'urgence démographique, des défis liés au continuum de l'immigration francophone ; de l'importance de la contribution des personnes immigrantes et finalement, de la nécessité d'adopter une approche interculturelle.



L'urgence démographique

Le tableau ci-dessous brosse un portrait statistique de la présence des personnes issues de l'immigration dans la population des provinces et territoires canadiens selon les données du recensement de 2016. La colonne « **B** » présente le pourcentage de francophones dans chaque juridiction alors que la colonne « **E** » présente le pourcentage des personnes immigrantes qui se déclarent francophones dans la population immigrante dans chaque juridiction. On remarque qu'en 2016, les francophones à l'extérieur du Québec représentaient 4,1 % de la population totale, mais que 2,7 % des immigrants qui s'y installaient disaient avoir au moins le français comme première langue officielle parlée (PLOP).

	A	B	C	D	E	F
Juridiction	**Nombre de francophones**	**% de francophones**	**Nombre de personnes immigrantes d'expression française**	**% de personnes immigrantes d'expression française au sein de la population francophone**	**% de personnes immigrantes d'expression française au sein de la population immigrante**	**% de personnes immigrantes dans la juridiction**
Alberta	86 670	2,2 %	22 950	26,5 %	2,7 %	21,2 %
Colombie-Britannique	73 095	1,6 %	21 465	29,4 %	1,7 %	28,3 %
Île-du-Prince-Édouard	4 705	3,4 %	250	5,3 %	2,8 %	6,4 %
Manitoba	41 770	3,4 %	5 020	12,0 %	2,2 %	18,3 %
Nouveau-Brunswick	233 120	31,9 %	5 070	2,2 %	15,0 %	4,6 %
Nouvelle-Écosse	29 520	3,2 %	1 900	6,4 %	3,4 %	6,1 %
Nunavut	665	1,9 %	60	9,0 %	6,6 %	2,6 %
Ontario	593 330	4,5 %	111 630	18,8 %	2,9 %	29,1 %
Saskatchewan	15 160	1,4 %	2 450	16,2 %	2,2 %	10,5 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2 460	0,5 %	425	17,3 %	3,5 %	2,4 %
Territoires du Nord-Ouest	1 315	3,2 %	160	12,2 %	4,3 %	9,0 %
Yukon	1 670	4,8 %	185	11,1 %	4,2 %	12,6 %
Total	**1 083 480**	**4,1 %**	**171 570**	**15,8 %**	**2,7 %**	**24,3 %**

Source : Statistique Canada, Recensement de la population 2016, no 98-400-X2016351 ; 98-400- X2016373

On constate donc rapidement que les communautés francophones et acadiennes ne bénéficient pas d'un apport démographique issu de l'immigration équivalent à ce qu'elles représentent au sein du Canada. Ce déficit structurel constitue une menace à leur vitalité d'un point de vue démographique. C'est en grande partie pourquoi les CFSM réclament que des cibles plus ambitieuses soient établies en matière d'immigration francophone et que des mesures plus énergiques soient instaurées afin de combler ce retard accumulé au fil du temps.

Les défis du continuum de l'immigration francophone

Malgré les avancées des dernières années, le continuum de l'immigration francophone rencontre encore plusieurs défis au sein des CFSM.

En matière de **planification** et de **mobilisation**, il reste encore beaucoup de travail à faire pour mettre en place des conditions favorables à la prise en compte de l'immigration comme solution aux défis de la collectivité. Cela comprend entre autres une meilleure connaissance des besoins démographiques locaux (notamment sur le plan de la main-d'œuvre) ; une meilleure connaissance de la réalité et des besoins des personnes immigrantes ; le développement de stratégies, de politiques ou de plans d'action en matière d'immigration et de diversité ; le degré de participation citoyenne et de représentativité des personnes immigrantes établies dans la collectivité ; et finalement le degré de sensibilisation, de mobilisation et d'engagement de la collectivité en faveur de l'immigration.

En matière de **promotion** et de **recrutement**, on note encore une méconnaissance des communautés francophones et acadiennes par les personnes immigrantes qui souhaitent éventuellement s'établir au Canada. Ces communautés doivent consacrer beaucoup d'énergie pour se démarquer et s'assurer qu'elles soient mises de l'avant par les institutions qui font la promotion du pays à l'étranger. Cela est d'autant plus important que les gouvernements provinciaux et territoriaux n'ont pas tous le même niveau de préoccupation par rapport à leur minorité francophone, ce qui fait que les programmes et mesures pour favoriser l'attraction de personnes immigrantes ne prennent pas toujours en compte leur réalité et leurs besoins spécifiques.

En matière d'**accueil**, d'**établissement**, d'**intégration** et de **rétention**, des lacunes subsistent dans les infrastructures locales facilitantes en matière de logement et de transport. Le degré d'adaptation culturelle des services publics ainsi que le degré de sensibilisation et de valorisation de l'immigration et de la diversité culturelle auprès de la population locale doivent faire l'objet d'une attention continue. La nécessité de prendre en compte le bilinguisme comme facteur d'intégration n'est pas toujours vécue de la même manière partout. De plus, il reste encore du chemin à parcourir pour aiguiller systématiquement les personnes immigrantes vers les services adéquats, d'autant plus que des écarts subsistent dans le continuum de services au sein de nombreuses communautés. Les défis liés à l'employabilité persistent toujours pour assurer l'intégration économique alors que la rétention continue d'être un enjeu important dans les régions où existe une prédominance anglophone dans les services publics, dans les régions peu populeuses et plus rurales qui connaissent un exode naturel tout comme dans les régions où les espaces francophones du « vivre ensemble » sont limités, réduisant ainsi les chances de développer des réseaux de soutien et un sentiment d'appartenance.

L'importance de l'immigration francophone et de la contribution des personnes immigrantes

Le vieillissement de la population et l'exode « naturel » représentent des menaces grandissantes et déterminantes pour la viabilité de nombreuses CFSM. C'est particulièrement le cas dans les milieux ruraux et éloignés des grands centres. Ce déclin démographique met en péril leur capacité à maintenir à long terme ou à développer des services et des institutions qu'ils ont obtenus d'arrache-pied dans le passé, et ce dans de nombreux domaines cruciaux pour leur vitalité (éducation, santé, services sociaux, etc.).

S'ajoute à cela le fait que le déclin démographique engendre des pénuries de compétences et de main-d'œuvre particulièrement néfastes pour les entreprises essentielles à la vitalité économique des communautés. Cela est d'autant plus vrai en raison des effets de la mondialisation qui appelle de plus en plus d'entreprises, petites et grandes, à s'internationaliser et à se positionner favorablement sur des marchés extérieurs.

Les CFSM réalisent de plus en plus qu'elles ont intérêt à jouer un rôle proactif en matière d'accroissement démographique et à se positionner favorablement pour attirer de nouvelles familles. Or, les données démographiques ne mentent pas : malgré tous les efforts consentis pour freiner l'exode et rapatrier ceux et celles qui sont partis, l'immigration représente le vecteur d'accroissement démographique le plus prometteur pour elles.

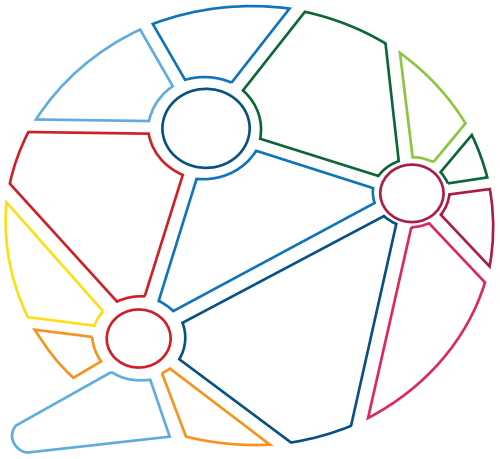
La nécessité d'adopter une approche interculturelle

Les changements occasionnés par l'augmentation de l'immigration sur la nature même de communautés souvent homogènes sur le plan culturel peuvent engendrer des défis qu'il est impossible de passer sous silence. À cet égard, le Canada prône depuis longtemps le multiculturalisme comme valeur fondamentale susceptible de faciliter l'expression ouverte des différences et la rencontre des cultures au sein d'un projet de citoyenneté ouvert et respectueux. Le succès du multiculturalisme canadien contribue à créer les conditions favorables à l'établissement d'un véritable dialogue interculturel pour atteindre le palier supérieur de l'inclusion.

L'interculturalisme est une philosophie qui vise à favoriser une intégration réussie des personnes immigrantes et de la diversité culturelle en assurant l'engagement mutuel à la fois de la personne immigrante et de la communauté d'accueil. Elle reconnaît qu'il s'agit d'une responsabilité partagée où tous ont un rôle à jouer.

Au sein du processus d'immigration, l'approche interculturelle se préoccupe de l'enrichissement mutuel des personnes immigrantes et des membres de la communauté d'accueil, sur la base du respect et de la complémentarité. Elle vise à instaurer des pratiques qui misent sur un rapprochement entre les personnes en bâtissant des ponts plutôt qu'en se concentrant sur ce qui les sépare. Concrètement, l'approche interculturelle, par le biais d'interactions et d'échanges, invite les membres des communautés d'accueil à comprendre, à respecter les besoins et aspirations des personnes immigrantes et à apprécier les apports nouveaux qui peuvent venir de celles-ci. Parallèlement, elle invite les personnes immigrantes à respecter les besoins de la communauté d'accueil, sa nature et ses caractéristiques fondamentales ainsi qu'à apprécier ce que celle-ci peut leur procurer.

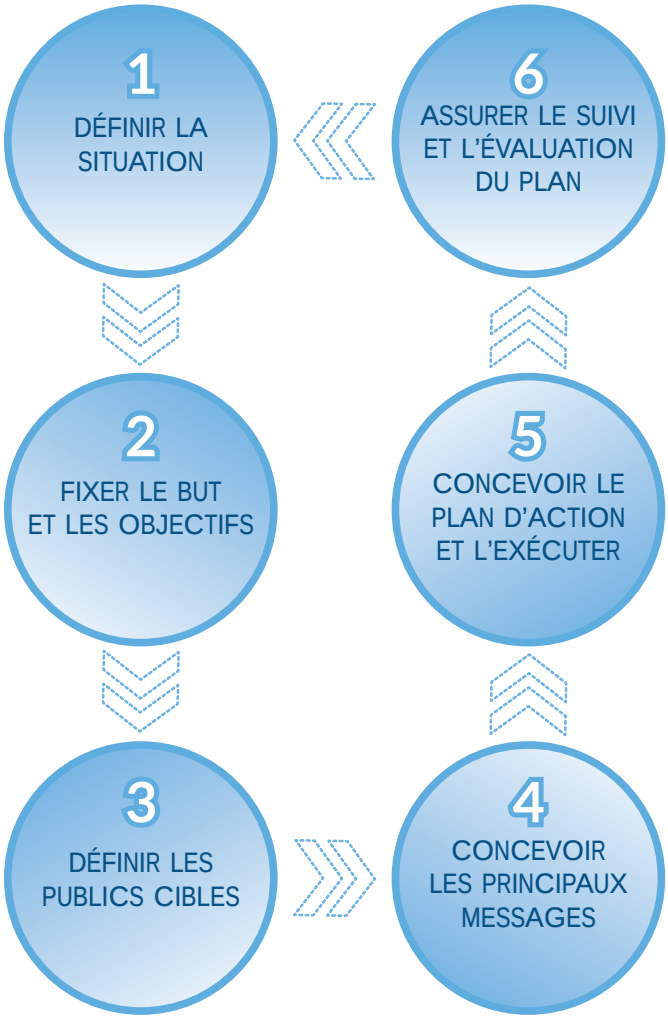
L'approche interculturelle suscite un dialogue ouvert et constant permettant d'établir un équilibre et des accommodements jugés raisonnables entre des groupes diversifiés sur le plan culturel qui souhaitent vivre ensemble harmonieusement, dans une relation gagnant-gagnant.



Stratégies pratiques pour orchestrer une campagne de sensibilisation

La sensibilisation vise à faire changer l'opinion ou le comportement d'une audience visée sur un ou des sujets donnés. Nous avons vu précédemment quatre enjeux susceptibles de faire l'objet d'une campagne de sensibilisation en matière d'immigration francophone.

Règle générale, la sensibilisation se réalise à travers des activités, regroupées ou non, dans le cadre d'une campagne. Bien qu'il n'y ait pas de recette unique pour concevoir et exécuter une activité ou une campagne de sensibilisation, toutes regroupent de manière plus ou moins étendue les principaux éléments et étapes illustrés dans la figure ci-dessous. À noter que la démarche se fait en boucle dans la mesure où l'étape 6 contribue généralement à tirer les leçons pour réamorcer l'étape 1 en cas de besoin.



Définir la situation

Pour concevoir une campagne de sensibilisation, il importe d'avoir une idée assez claire de l'enjeu auquel on fait face, de l'état de la situation actuelle par rapport à cet enjeu et des opinions ou comportements que nous voulons changer et qui représentent en quelque sorte des obstacles par rapport à la situation désirée.

Les questions suivantes peuvent nous aider à dégager ce portrait :

- Qui sont les parties prenantes qui ont des choses à dire sur cet enjeu ou un rôle à jouer à cet égard ?
- Quels sont les opinions ou comportements observés actuellement face à cet enjeu ?
- Peut-on dégager ceux et celles qui sont prédominants et ceux et celles qui sont plus marginaux ?
- Quelles sont les raisons expliquant l'existence de ces opinions ou comportements observés ?
- Existe-t-il un éventail d'opinions ou de comportements ou bien uniquement un type principal ? Qui dit quoi ? Quelles sont les différences par catégories de personnes ou de domaines ? Y a-t-il des différences géographiques (rural, urbain) ?
- Y a-t-il des rapports de force ou de pouvoir existant dont on doit tenir compte ? Qui sont les leaders d'opinion ? Qui sont les champions « de la cause » sur lesquels il est possible de prendre appui ?
- Quels sont les canaux de communication privilégiés par les intervenants ? Existe-t-il des différences selon les catégories, les domaines ?
- Quels genres d'activités fonctionnent normalement avec quels publics dans la communauté ?

Diverses techniques peuvent être utilisées pour obtenir des réponses à ces questions : sondages d'opinion, groupes témoins, entrevues individuelles, etc. Il suffit de choisir celle qui semble la plus appropriée, selon le niveau de détails dont on a besoin et les ressources disponibles.

Fixer le but et les objectifs

Une fois le portrait de la situation établi vient le temps de fixer le but et les objectifs que nous voulons poursuivre dans une campagne ou une activité de sensibilisation.

Le but nous permet de préciser ce que l'on veut atteindre à long terme en fonction des enjeux que nous voulons aborder et jusqu'où on veut se rendre sur le plan de la sensibilisation (changement de comportement, mobilisation, etc.). Les objectifs quant à eux nous servent à préciser les différents éléments qui composent le but à atteindre.

Il est important de prendre le temps de fixer des objectifs clairs et précis qui permettent d'atteindre progressivement le but à long terme. L'efficacité de l'action dépend de la bonne définition et de la spécificité des objectifs. Pour être efficace, on adoptera une approche SMART dans la définition des objectifs c'est-à-dire de viser à ce que chaque objectif soit à la fois :

- Spécifique (simple à comprendre, clair, précis et compréhensible) ;
- Mesurable (en quantité ou en qualité, savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure (indicateur) à satisfaire) ;
- Atteignable (il faut que l'objectif soit suffisamment ambitieux pour être motivant tout en étant accessible afin de conserver l'espoir de l'atteindre) ;
- Réaliste (penser aux moyens qui peuvent être utilisés pour atteindre l'objectif et se donner la chance de l'atteindre) ;
- Temporel (délimiter l'objectif dans le temps avec des termes précis pour déterminer à l'avance quand s'arrêter pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs et du but).

Comme il est toujours important d'évaluer l'efficacité de nos actions, il est recommandé de déterminer à l'avance des indicateurs (quelques moyens objectifs de mesurer) qui serviront à mesurer le degré d'atteinte du but et des objectifs.

Lorsque l'on fixe le but et les objectifs, il peut être utile de dégager les occasions et les obstacles immédiats qui peuvent se présenter à la suite de l'analyse de la situation. On peut par exemple tenir compte du contexte général de la prise de conscience de l'opinion publique ou de sa propension au changement. On peut aussi réfléchir aux inégalités éventuelles entre les intervenants par rapport à leur accès à l'information, à leur pouvoir d'influencer le changement, etc.

Le fait de repérer les occasions et les obstacles permet de structurer l'action de sensibilisation en conséquence et de choisir la meilleure manière de parvenir aux fins voulues. Ainsi, si le soutien au changement est faible, il peut être avisé dans un premier temps de solliciter l'appui de groupes ou d'individus influents qui à leur tour sensibiliseront les autres parties prenantes. Il est possible aussi de devoir commencer par combattre les idées fausses les plus répandues, qui à notre avis représentent des obstacles à la sensibilisation.

Évidemment, les ressources sont toujours plus limitées que ce que l'on souhaite. Plus elles sont limitées, plus il faut penser à fixer des objectifs précis, ciblés et réalisables.

Définir les publics cibles

Dans une communauté, une campagne de sensibilisation s'orchestre en fonction de différents publics cibles. L'état de la situation nous aura permis de déterminer qui sont ces publics cibles, quels sont ceux qui sont prioritaires en fonction par exemple de leur degré d'influence ou du nombre de personnes touchées. La définition des publics cibles est importante pour déterminer la profondeur et l'étendue de la sensibilisation nécessaire. Il convient aussi de caractériser le plus possible les publics cibles en fonction de leurs capacités d'influence, des moyens de les joindre, de leur degré de réceptivité, etc.

Plus le public cible est défini précisément, plus la communication est efficace. Les publics n'ont pas tous le même degré de réceptivité face aux enjeux de la communauté. Certains voudront prendre immédiatement une part active au changement alors que d'autres voudront d'abord être informés des différents problèmes qui se posent et des scénarios pour les résoudre. Il faut aussi penser à cibler les publics différemment selon le temps et les ressources dont on dispose.

Occasions et obstacles

Il est toujours bon d'analyser le contexte sociopolitique ainsi que les occasions et les obstacles qui en découlent afin de préciser les publics cibles.

Les questions suivantes peuvent servir à cette fin.

- Dans quelle mesure le grand public est-il déjà sensibilisé aux questions relatives à l'immigration francophone ?
- Les décideurs publics doivent-ils être persuadés qu'il existe un large soutien populaire en faveur d'une action dans ce domaine, des bénéfices économiques d'une action, ou encore des avantages politiques que d'autres communautés ont tirés de l'instauration de mesures en immigration francophone ?
- Suffira-t-il de s'adresser principalement aux décideurs ? Faudra-t-il aussi s'adresser à des individus ou à des groupes influents ?
- Quels paliers de gouvernement peuvent apporter une contribution ? Sera-t-il plus efficace de collaborer avec les autorités municipales et locales ou avec les autorités provinciales et territoriales ou fédérales ? Qui sera prioritaire ?
- Dans quelle mesure les autorités académiques et scientifiques, qui ont souvent une grande influence, peuvent apporter une contribution ?
- Quelle est l'influence des médias ? Quels sont les moyens d'information vers lesquels le public cible se tourne le plus souvent : Internet, télévision, radio ou presse écrite ?
- Quelles sont l'emprise et l'influence du secteur privé sur cet enjeu ?

Pour atteindre un public cible, il est capital de le comprendre. Pour l'amener d'abord à être plus réceptif à un enjeu, à changer son comportement jusqu'à ce qu'il en vienne à se mobiliser en sa faveur, voire à le pousser à agir et s'engager, il faut tenir compte de ses motivations, de ses intérêts, de ses contraintes et des informations dont il a besoin. Pour nous assister, il peut être utile de remplir une grille des publics cibles pour les caractériser. Un modèle de grille est présenté dans la section 4 du guide.

Concevoir les principaux messages

La conception du message est un élément déterminant dans une activité de sensibilisation, car la perception que le public aura de l'émetteur et de ses arguments en dépend. Il est de plus en plus commun de dire que le message doit être :

- clair, percutant, concis, cohérent et convaincant ;
- simple et direct ;
- répété souvent ;
- confirmé par plusieurs sources.

On peut s'appuyer sur des arguments et des illustrations pour faire passer un message et le rendre plus convaincant. À titre d'exemple :

- il est toujours bon de présenter des cas concrets, des arguments, des éléments de preuve et des données à l'appui de ce que l'on avance. Les cas concrets sont un excellent moyen de montrer toute l'utilité d'une action ;

- il est parfois même envisageable de mettre au point des « phrases-chocs ». Par exemple, les organisations qui veulent éveiller les consciences sur l'urgence démographique de l'exode de la population pourraient utiliser une phrase-choc du type : « Dans notre région, l'exode des jeunes représente 5 autobus scolaires pleins d'enfants qui nous quittent chaque année ! ».

Évidemment, les chiffres sont utiles, mais doivent être utilisés avec précaution, car ils peuvent brouiller le message s'ils sont utilisés trop fréquemment. Il faut viser l'équilibre entre les statistiques et les exemples.

Pour s'assurer que le message passe, il est souvent préférable de disposer d'un message principal et de deux ou trois messages secondaires.

Le message principal :

- touche le public en général, toutes catégories confondues ;
- expose le thème autour duquel s'articule la campagne de sensibilisation ;
- est simple et direct afin d'attirer l'attention au maximum, car il pourrait s'adresser à un large public composé de gens aux opinions et connaissances fortes diverses.

Les messages secondaires doivent quant à eux :

- appuyer le message principal et expliquer comment parvenir au but ;
- être concis et faciles à retenir ;
- être adaptés aux besoins, aux perceptions et aux préférences de chaque public cible – ils doivent aider à répondre à la question : « en quoi cela me concerne-t-il ? »

Comment mettre au point les messages

Il faut concevoir les messages en fonction des publics cibles. Il faut prendre le temps et le soin nécessaires pour mettre au point des messages percutants et efficaces qui persuaderont les individus et groupes à se mobiliser et à agir.

Il ne faut pas oublier qu'il est toujours plus facile d'inciter quelqu'un à agir en allant dans le sens de ce qu'il croit déjà que d'essayer de le convaincre de quelque chose qui est totalement neuf ou différent de ce qu'il pense. C'est une chose de mener le mulet à la source, mais c'en est une autre de l'amener à boire.

Sur ce plan, les questions et observations suivantes peuvent s'avérer utiles.

- Quels sont le but et les objectifs que l'on souhaite atteindre ?

- Qu'est-ce qui incitera le ou les publics cibles à agir ? Quel bénéfice tireront-ils de l'immigration francophone ? Quelles sont les attitudes qui les dissuaderont d'agir ? À cet égard, il est important de prendre en compte leurs sentiments et leurs sensibilités culturelles et politiques.

- Quels arguments rationnels et logiques et arguments d'ordre affectif nous permettront de toucher à la fois les cœurs et les esprits ? Ainsi on pourra par exemple faire appel aux sentiments que les gens ont normalement pour les enfants plutôt que de parler plus largement de politiques gouvernementales.

- Certains messages sont à portée éducative. Leur but est d'expliquer un problème et d'en faire prendre conscience afin de créer un contexte qui favorise l'action. D'autres messages de sensibilisation sont plus persuasifs et comportent des appels à l'action.

Concevoir le plan d'action et l'exécuter

Un plan de sensibilisation permettra de faire passer les messages auprès du public cible. Pour avoir un effet, les messages doivent généralement être répétés souvent et reformulés de différentes façons. Il existe un large éventail de méthodes de communication à cet effet. Généralement, on fera appel à plusieurs de ces méthodes plutôt qu'à une seule. Il est important de choisir les méthodes qui correspondent au public que l'on a ciblé.

Choisir les bonnes personnes pour faire passer les messages

Pour convaincre un public, la personne et le moyen de communication utilisés pour le transmettre sont aussi importants que le message lui-même. Marshall McLuhan disait qu'à l'ère moderne, le médium est le message.

- Il est important d'être bon communicateur – une personne éloquente et convaincante –, mais qui possède aussi une certaine légitimité. Les gens peuvent se méfier des beaux parleurs.

- Qui est le mieux placé pour influencer le public ? Quels sont les individus ou les groupes auxquels le public cible fait le plus confiance ? Quelles personnes faut-il écarter parce que le public cible ne leur fait pas confiance ?

Communiquer avec les décideurs

Communiquer directement avec les décideurs peut être un moyen de sensibilisation efficace et rentable. Bien que l'on puisse choisir de contacter les décideurs par courrier, par téléphone ou par courriel, il est souvent préférable d'organiser des réunions avec eux.

Il est bon d'avoir à sa disposition des documents simples destinés à faire valoir son point de vue et à mettre en valeur les mesures que l'on souhaite que les décideurs prennent. Avec des décideurs, il est souvent utile de présenter les informations à l'aide de puces qui résument les idées en quelques mots et de recourir à des illustrations faciles à comprendre.

COMMENT PARLER À DES DÉCIDEURS

À FAIRE	À ÉVITER
Être bref et clair et entrer dans les détails en cas de besoin tout en se montrant raisonnable.	Dicter au décideur la conduite à prendre.
Annoncer précisément la demande et ce que l'on souhaite.	Être impoli, critique ou menaçant.
Réfléchir sur la façon de positionner la demande par rapport à d'autres priorités.	Exagérer sa propre position ou son influence.
Assurer un suivi par téléphone.	Rapporter les propos d'un autre.
Laisser la personne s'exprimer et lui demander si elle est favorable aux arguments présentés.	Oublier d'être reconnaissant et de dire merci.

Les partenariats parlent aussi

Les coalitions en faveur de l'immigration sont indispensables, car elles peuvent aider à faire passer les messages. Elles confèrent une certaine crédibilité à certains groupes. Elles permettent aussi de s'adresser à des communautés difficiles à atteindre autrement. Les gens du secteur privé sont souvent mieux placés pour parler à leurs homologues que des représentants du monde associatif et vice versa.

Évidemment, dans un écosystème, toutes et tous n'ont pas la même culture, les mêmes attentes et les mêmes exigences. Prendre en compte toutes ces différences peut s'avérer difficile, voire impossible. Il faut trouver un but fédérateur qui incite tous les partenaires à agir puis motiver chaque partie selon ses intérêts. Il faut surtout s'assurer d'informer tous les membres et partenaires des progrès accomplis et toujours se montrer reconnaissant envers la contribution de chacun.

La recherche à la rescousse

Pour convaincre, il est souvent très utile de s'appuyer sur les résultats des travaux de recherche les plus récents dans le domaine. La recherche confère crédibilité et fiabilité et donne plus de poids aux arguments. Il faut cependant se rappeler que les travaux de recherche doivent se rapporter le plus directement à l'enjeu que l'on défend et au contexte particulier. Si on souhaite changer une situation locale, les statistiques à utiliser devraient se rapporter à cette situation précise.

Le rôle des médias

La collaboration avec les médias est presque toujours essentielle pour une sensibilisation réussie. Elle permet de faire passer efficacement des messages auprès d'un public cible sans engendrer des coûts importants. Les personnes chargées de la sensibilisation peuvent fournir aux médias des informations intéressantes et bien étayées par des travaux de recherche. Les médias sont alors en mesure de les mettre en valeur en en informant le grand public et en rendant le message plus crédible.

La partie 4 du guide présente quelques outils pratiques pour interagir efficacement avec les médias.

L'importance de l'Internet et des réseaux sociaux

En matière de sensibilisation, Internet et les réseaux sociaux en particulier sont en voie de devenir le moyen de communication le plus influent de notre époque. Même si certaines personnes ne sont pas de très grands utilisateurs de ces plateformes, beaucoup de gens y ont accès et leur influence ne cesse de croître.

Dans le cadre des actions de sensibilisation, le Web, le courrier électronique et les réseaux sociaux permettent par exemple :

- d'accéder rapidement à des informations de partout ;
- de trouver des partisans potentiels dans le monde entier et de se mettre en rapport avec eux pour appuyer la démarche ;
- de participer, d'agir et même obtenir des dons !

La grande force de l'Internet c'est de permettre à chacun d'avoir accès directement à un public plutôt qu'au travers des médias. Avec Internet, on peut être un « média » soi-même.

- Tous ceux qui disposent d'un site Web peuvent maintenant s'adresser à un public, même s'il ne s'agit pas forcément du public ciblé, et leur fournir des informations, des documents, des calendriers d'événements, etc.

- Les « blogues » permettent d'exprimer des points de vue, de développer des arguments et d'entretenir des groupes de discussion en ligne.

- Accolés au Web, les réseaux sociaux offrent des quantités innombrables de fonctionnalités qui peuvent servir à « bâtir des communautés d'intérêts » et des réseaux d'influence, à lever des fonds, à faire de la publicité à très peu de frais, à partager des informations, etc.

- Certaines personnes sur les réseaux sociaux possèdent des nombres importants d'abonnés et sont considérées à juste titre comme des « influenceurs ».

- Il existe de nombreuses plateformes de réseaux sociaux, chacune ayant une finalité propre, attirant des clientèles spécifiques ou générales selon l'âge, le statut professionnel, les intérêts, etc.

L'Internet et les réseaux sociaux occupent désormais une place prépondérante comme mode de communication et de diffusion. Devant la quantité inouïe d'informations et d'interactions qu'on y trouve, il est impératif de se doter de stratégies explicites afin d'utiliser pleinement ces outils sophistiqués, de se démarquer et d'éviter de noyer notre message.

Assurer le suivi et l'évaluation du plan
Il est important de penser à pérenniser sa stratégie de sensibilisation afin de continuer à progresser vers le but à long terme. Pour cela il faut envisager l'avenir au-delà des premiers succès remportés grâce à une campagne. Il faut aussi garder à l'esprit que notre plan de sensibilisation doit être suffisamment souple pour permettre de s'adapter à l'évolution de la situation, de changer le tir ou d'en profiter davantage.

Souvent, les personnes qui se consacrent à la sensibilisation ne disposent que de peu de temps et de ressources pour ce faire. Elles ne peuvent donc que difficilement suivre et évaluer leurs activités, alors que cela leur permettrait d'en déterminer l'impact et d'agir en conséquence. Une évaluation et un suivi appropriés permettent de gagner du temps, d'éviter les efforts superflus et de travailler efficacement. De plus, l'évaluation des résultats d'une campagne peut déboucher sur des recommandations très utiles pour l'avenir. Deux éléments centraux d'une campagne de sensibilisation doivent être évalués : le processus et les résultats.

Comment évaluer le processus ?
Il faut prendre le temps de tirer des enseignements des activités et d'examiner les points positifs et les points négatifs. Il faut être disposés à examiner et à revoir tous les éléments fondamentaux de la campagne. On peut le faire à l'aide des questions suivantes :

- Les techniques utilisées sont-elles efficaces ? Jusqu'à quel point ?
- Atteignons-nous le public cible ?
- Sommes-nous certains d'avoir choisi les meilleurs publics et les meilleurs canaux de communication pour atteindre les objectifs ?

Comment évaluer les résultats et l'impact ?
Évaluer l'impact peut s'avérer beaucoup plus laborieux que d'évaluer le processus. Il est parfois difficile de trouver des indicateurs de réussite fiables, car les changements sociaux sont souvent dus à de nombreux événements et à de nombreuses situations.

Cela dit, ce type d'évaluation est néanmoins possible et souvent nécessaire.

- Il est important de prendre appui sur le but et les objectifs fixés au départ et de décider comment les mesurer. On peut par exemple viser une couverture médiatique sur un territoire donné et compter le nombre de journaux ou de chaînes de radio ou de télévision qui ont relayé notre message, le nombre d'articles produits, de reportages, etc.

- Un élément important est de savoir s'il existe des données solides ou plutôt anecdotiques en faveur d'un changement d'attitude ou de comportement du public cible. Pour cela, des enquêtes d'opinion (sondages), des groupes de discussion, des témoignages peuvent être utiles pour mesurer l'efficacité d'une campagne publique de sensibilisation.

QUELQUES CONSEILS POUR SE DONNER DES CHANCES DE RÉUSSIR

CONSEIL À SUIVRE	AUTREMENT DIT
Favorisez l'adhésion volontaire	Personne ne s'intéresse aux travaux forcés !
Prêchez par l'exemple	Les bottines doivent suivre les babines !
Encouragez les bons coups et faites-les connaître	Personne ne refuse du chocolat !
Sortez des sentiers battus	Tout nouveau, tout beau
Soyez aussi bon récepteur qu'émetteur	La vente c'est 80 % dans l'écoute !
Récompensez les efforts de tous	Ne pas négliger l'impact des prix de participation !
Répétez souvent les messages et sous diverses formes	La répétition est le premier acte pédagogique !
Faites preuve de patience	Paris ne s'est pas faite en un jour !

Mobilisation et engagement

Comme nous l'avons vu, la sensibilisation sert à développer une vision commune et un consensus entre des partenaires potentiels quant à la raison d'être d'intervenir dans un domaine, comme l'immigration francophone, et quant à la pertinence de collaborer pour obtenir des résultats. Le premier résultat qui découle de la sensibilisation est donc une plus grande capacité de mobilisation et éventuellement d'engagement des parties prenantes autour de l'enjeu qui nous anime.

Qu'est-ce au juste que la mobilisation et l'engagement ?

Mobilisation et engagement sont souvent utilisés comme synonymes bien qu'il existe des différences entre les deux concepts.

Au sens large, la mobilisation est « une démarche continue regroupant plusieurs partenaires et membres de la communauté autour d'enjeux sociaux qu'ils auront identifiés ensemble ». En d'autres termes, la mobilisation est une stratégie de développement des communautés locales, à travers laquelle tous les acteurs concernés sont invités à devenir des agents de changement solidaires .

L'engagement représente plutôt l'acte par lequel un tel regroupement mettra en œuvre une démarche lui permettant d'apporter des changements face aux enjeux identifiés et qui prendra appui sur une convention ou un contrat par lequel chaque intervenant se lie aux autres.

En somme, la mobilisation précède l'engagement. Elle est une forme de préparation visant à mettre en place des conditions gagnantes de l'action qui en découlera. On ne se trompe pas en disant que la mobilisation est un acte qui est encore au stade de planification alors que l'engagement est au stade de l'exécution.

Importance de la mobilisation

Comme nous l'avons vu, la sensibilisation vise à faire en sorte que les membres de la communauté, les principaux leaders, les partenaires ainsi que la population en générale soient réceptifs à soutenir une démarche, des projets ou des initiatives en matière d'immigration francophone. Ce n'est pas une fin en soi.

C'est au terme d'une démarche de sensibilisation réussie qu'il est réellement possible de discerner si la mobilisation est possible et si l'on peut compter sur les ressources et le soutien nécessaires pour la porter. Les sections suivantes traitent de différents facteurs favorables ou défavorables à la mobilisation.

Facteurs favorables et défavorables à la mobilisation

L'importance de cerner la raison d'agir

Le mot « mobilisation » découle du mot « mouvement ». Comme nous l'avons vu précédemment, cela implique qu'il est important d'avoir une idée claire du « pourquoi », du « projet de société » et donc de la raison d'être et de la raison d'agir qui permet d'amorcer ce mouvement.

Ce projet de société donne le goût aux intervenants de l'écosystème d'unir leurs forces au sein de leur communauté pour le réaliser. Plus les intervenants se sentent interpellés par la raison d'agir, plus ils ont la volonté d'agir ensemble. Plus ils ont une volonté d'agir, plus il est facile de constituer un noyau de gens et d'organismes mobilisés autour du résultat souhaité.

L'importance du moment opportun

S'il est important de bien cerner la raison d'être et la raison d'agir, il est tout aussi important de déterminer si le moment est propice pour agir. Les cinq questions suivantes peuvent aider à mesurer ce degré de préparation.

1. La communauté a-t-elle présentement d'autres enjeux qu'elle juge plus importants que celui qui est au cœur de la démarche ?
2. La communauté peut-elle compter sur les ressources et sur le soutien nécessaire pour mener à bien une telle démarche ?
3. Si la communauté a vécu des expériences de mobilisation similaires dans le passé, qu'en est-il ressorti ? Qu'a-t-on appris de celles-ci ?
4. Les intervenants sont-ils disponibles et prêts à agir (prêts à partager des ressources techniques ou financières) ?
5. Quel est le climat qui règne entre les intervenants (climat de collaboration, de concurrence, de confrontation...) ?

Les réponses à ces questions permettront d'établir si le niveau de sensibilisation des parties prenantes est suffisamment élevé et si le contexte est suffisamment favorable pour que l'on puisse dire qu'il y a une véritable potentiel de mobilisation des parties prenantes au sein de l'écosystème et de la communauté, ou s'il reste du travail à faire en matière de sensibilisation et d'arrimage communautaire en raison d'un mauvais moment.

Présence d'un noyau d'intervenants

Dans beaucoup de cas, une démarche de mobilisation s'amorce par l'impulsion donnée par un noyau de personnes ou d'organismes capables d'assurer un leadership mobilisateur, préférablement inclusif, et de le soutenir. Ils se reconnaissent par leur capacité à agir et à influencer la communauté. Ils sont souvent représentatifs de divers secteurs, dynamiques, influents et capables de promouvoir et propager le message autour de la raison d'agir à d'autres intervenants.

Développer ou renforcer les partenariats

Un noyau de leaders solide peut espérer agrandir le cercle des intervenants et cibler des partenaires clés afin de les inviter à s'associer à la démarche de mobilisation. Plus les partenaires seront diversifiés, plus l'action sera adaptée aux réalités du terrain. C'est en assurant cette mise en commun diversifiée des compétences, des expériences et des connaissances de chacun que l'on renforce son pouvoir collectif et ses capacités de travailler tous ensemble. Quels sont les organismes ou les personnes clés susceptibles de jouer un rôle ? Quels sont les partenariats susceptibles d'aider à partager le travail, les risques et les résultats ?

Or, intéresser d'autres partenaires à s'associer à une démarche de mobilisation est probablement la tâche la plus difficile de la mobilisation, surtout lorsqu'ils proviennent de secteurs diversifiés.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène bien connu, mais la principale réside dans le fait que chaque intervenant possède ses propres caractéristiques, ses ressources, ses priorités et que favoriser l'arrimage de toutes et tous dans une direction donnée n'est pas une mince affaire. Cela est particulièrement vrai dans le monde communautaire parce que les ressources sont difficiles à obtenir et à maintenir. Il en résulte souvent des rapports de forces entre les intervenantes et les intervenants qui ne sont pas faciles à aplanir et à aligner.

La figure ci-dessous présente brièvement les caractéristiques que l'on retrouve dans trois types de rapport de force que l'on peut retrouver au sein d'une communauté sur le plan de sa capacité de mobilisation.

TYPE	STRUCTURE	PROCESSUS DÉCISIONNEL	IMPACT / RÉSULTATS
Domination	Factions rivales	Conflictuel	Nul à faible
Négociation	Coalitions	Conditionnel	Médium
Proactivité	Écosystème	Coopération durable	Grand

Le premier type de rapport de forces est celui qui est caractérisé par une dynamique de domination par le biais duquel s'établit une réelle compétition entre les intervenants pour l'obtention des ressources, pour le prestige et pour la notoriété. Ce type de rapport de forces est peu structurant. Il engendre des factions rivales et des interrelations de nature conflictuelle. Sur le plan de la mobilisation, ce type de rapport donne généralement des résultats faibles, voire nuls car l'énergie est souvent placée plus dans la préservation des acquis et dans la nuisance de l'autre que dans la production de résultats.

Le second type de rapport de forces est celui qui est caractérisé par une dynamique de négociation par le biais duquel subsiste une compétition entre les intervenants pour l'obtention des ressources, pour le prestige et pour la notoriété, mais à des degrés moindres. Il existe un espace de collaboration et de « bonne entente » relative, mais celle-ci est le fruit d'une négociation. Ce type de rapport de forces est peu structurant. Il fait naître des coalitions entre intervenants qui partagent des affinités ou ont une histoire de collaboration et des interrelations de nature conditionnelle. Sur le plan de la mobilisation, ce type de rapport donne généralement des résultats moyens puisque l'énergie est investie davantage dans la gestion des rapports et dans la négociation que dans la production de résultats.

Le troisième type de rapport de forces est celui qui est caractérisé par une dynamique proactive par le biais duquel s'installe une plus grande collaboration entre les intervenants pour partager des ressources et se centrer sur les bénéficiaires des actions plutôt que sur le prestige et la notoriété. Ce type de rapport de forces est structurant. Il est caractérisé par un écosystème de complémentarité entre intervenants et les interrelations visent une coopération durable. Sur le plan de la mobilisation, ce type de rapport donne généralement des résultats supérieurs puisque l'énergie est investie dans l'atteinte des résultats et la valeur ajoutée de chacun plutôt que dans la gestion des interrelations.

En somme, on comprend qu'une dynamique communautaire efficace et efficiente en matière d'immigration francophone gagne à adopter une approche proactive. C'est véritablement sur cette base que la mobilisation peut espérer mettre en place un plan d'action qui rallie chacune des parties en fonction des besoins et de la nécessité de travailler ensemble afin de générer des résultats pour la communauté.

Faire place aux gens

Toute démarche de mobilisation communautaire gagne à regrouper des gens concernés par la raison d'être de celle-ci. Leur assurer une place, c'est partager le pouvoir d'influencer la conception, l'orientation et la gestion des actions. Or, la démarche doit faciliter leur présence pour qu'ils s'impliquent effectivement.

Cette mobilisation n'est pas nécessairement naturelle et n'est pas toujours facile à réaliser. Souvent, ces personnes estiment ne pas posséder les connaissances nécessaires pour se retrouver sur un pied d'égalité avec des intervenants spécialisés ou plus habitués à des dynamiques d'échanges et de concertation. Pour cette raison, il est important d'avoir une structure décisionnelle simple et de prévoir des mécanismes par lesquels les opinions des gens auront leur place et à travers desquels ils pourront jouer un rôle stratégique.

La figure ci-dessous présente un continuum d'engagement et permet d'apprécier différents mécanismes et structures qui peuvent être utilisés à cette fin selon le degré d'implication voulu.

	Informer	Consulter	Inclure	Collaborer	Co-diriger
Objectif	Fournir au public une information équilibrée et objective pour l'aider à comprendre le problème, les alternatives et les solutions.	Recueillir les réactions du public quant aux objectifs poursuivis, les processus, les approches ou les stratégies de changement.	Travailler directement et en permanence avec des représentants du public pour s'assurer que les préoccupations sont comprises et prises en compte de manière cohérente.	Travailler en partenariat avec des représentants du public sur chaque aspect des décisions, y compris l'élaboration de solutions de rechange et de priorités.	Mettre la prise de décision finale entre les mains des parties prenantes et du public afin qu'elles dirigent les décisions et la mise en œuvre du projet.
Outils	Dépliant, bulletins, publicité	Sondages, groupes focus	Comité aviseur	Groupe de travail	Comité de pilotage
Leadership	Unidirectionnel	Bidirectionnel	Bidirectionnel	Multidirectionnel	Partagé
Niveau d'influence du public	Aucune	Faible	Moyenne	Partagé	Égalitaire
Résultats attendus	**Public mieux informé**	**Public et parties prenantes mieux informés**	**Prise en compte des points de vue du public**	**Objectifs partagés**	**Objectifs et actions communes (long terme)**

Adaptation de Tamarack Institute

L'importance du consensus

L'un des plus importants défis de la mobilisation consiste à trouver un terrain d'entente commun à travers la diversité des intervenants réunis puisque la réussite présuppose la mise en valeur et la contribution des compétences et des expertises de chacun.

Pour y arriver, il importe de mettre en œuvre des processus qui facilitent ces conditions favorables et qui nourrissent la motivation de tout un chacun à travailler en harmonie. Un partenariat n'est jamais à l'abri des conflits et des divergences d'opinions. Cela dit, il faut créer un climat où tous peuvent partager leur opinion dans le respect des individus et des règles convenues.

La mobilisation est une étape charnière cruciale, car elle représente ni plus ni moins le point de bascule entre la mise en place de conditions préalables à l'action et l'action elle-même… entre préparer le terrain et jouer la partie. Plus la mobilisation sera efficace, plus les règles d'engagement seront propices à l'action et plus les résultats souhaités seront atteignables.

L'importance de l'engagement

Nous avons vu précédemment que l'action est l'aboutissement de toute démarche de sensibilisation et de mobilisation. Sans action, ces dernières demeurent des aspirations vers le changement.

L'engagement représente le cœur de l'action. Il prend appui à la fois sur l'établissement du « projet de société » et sur la prise en compte du « leadership partagé ». Ces derniers éléments se matérialisent par une forme de convention à travers laquelle chaque intervenante et intervenant se lie aux autres en vue de s'engager dans l'action.

La façon la plus simple de concrétiser cette convention consiste à établir le « plan de match » et par la suite à « passer à l'action » de façon solidaire et engagée.

Définir et exécuter un plan d'action
Le développement d'un plan d'action est une démarche structurée qui permet à l'écosystème de partenaires de tracer un itinéraire détaillé et de préciser les meilleurs chemins à emprunter pour obtenir les résultats voulus. Il est donc l'outil central de l'engagement. Il aide à traduire la raison d'être et la raison d'agir que l'on poursuit en une série d'actions concrètes, permettant ainsi d'atteindre plus efficacement les résultats souhaités.

C'est une démarche essentiellement collective et rassembleuse. Elle offre une structure et une orientation au partenariat pour négocier collectivement les actions à entreprendre ainsi que de leur mise en œuvre. Plus les intervenantes et intervenants sont individuellement partie prenante du plan d'action, plus ils sont interpellés et responsabilisés par rapport à l'atteinte des résultats, plus ils sont « engagés ».

Cela dit, il ne faut pas oublier que le plan d'action est un outil et non une fin en soi. Ce n'est pas tout de savoir ce qu'il faut faire. Il faut effectivement le faire. Ce sont les personnes, les organismes et leur volonté d'agir qui dynamisent le plan d'action et assurer sa réussite !

Les étapes et composantes de développement et de mise en œuvre d'un plan d'action sont bien connues. À titre de rappel, en voici les principales :

- créer une vision commune et s'approprier le mobile et ses spécificités ;
- produire une analyse de l'environnement interne et externe ;
- dégager des orientations prioritaires ;
- opérationnaliser les orientations en actions ;
- mettre en œuvre le plan d'action ;
- faire un suivi des actions ;
- évaluer les résultats.

Mettre en place des mécanismes de communication
Un écosystème est composé de partenaires, de compétences, d'opinions et de milieux différents. L'efficacité de l'engagement dans un tel contexte repose non seulement sur l'acceptation des différences, mais sur l'inclusion des valeurs, des idées et des personnes qui le composent. Pour faciliter l'engagement, le développement de mécanismes de communication est essentiel.

Les capacités à écouter et à donner de la rétroaction sont deux compétences fondamentales à maîtriser afin d'assurer une bonne dynamique de groupe.

Dans un partenariat, les communications deviennent particulièrement importantes à plusieurs niveaux. Elles servent entre autres :

- à faire circuler l'information entre les partenaires impliqués ;
- à faire connaître le projet dans la communauté ;
- à nouer des relations interpersonnelles agréables et harmonieuses au sein du groupe ;
- à attirer de nouveaux partenaires et à continuer de recevoir du soutien.

Le rôle central de la coordination
Les différents partenaires sont les principaux intervenants de l'engagement. Chacune et chacun est appelé à être un véritable ambassadeur de la démarche, de l'initiative ou du projet et est responsable des résultats qui en découlent.

Or, même dans un contexte où l'engagement des partenaires est ferme et concerté, ceux-ci ne peuvent y consacrer toutes leurs énergies. Ils occupent souvent d'autres fonctions au sein de la communauté. Les intervenants doivent alors pouvoir compter sur une personne qui les appuiera quotidiennement afin d'orchestrer les actions, assurer une communication fluide entre les partenaires et apporter un soutien constant pour renforcer la cohésion et l'alignement en fonction de la vision et du plan d'action.

Au sein du partenariat, la personne qui assume le rôle de coordination de l'engagement assure la

pleine participation de toutes les personnes ou tous les organismes concernés. Elle facilite le processus d'engagement en stimulant, en encourageant et en canalisant l'énergie de chacun dans la direction générale de l'initiative.

Compétences essentielles en matière de coordination

Les compétences en animation et en communication figurent en tête de liste des compétences recherchées pour une personne qui doit assurer la coordination d'une initiative. Pour être capable de jouer un rôle de facilitation efficace, elle doit pouvoir en particulier avoir les compétences suivantes :

- exercer un leadership respectueux, inclusif et rassembleur ;
- savoir résoudre des conflits ;
- faire preuve de rigueur et d'un sens de l'organisation ;
- posséder un esprit de synthèse ;
- avoir un bon sens de l'observation et faire preuve d'écoute active ;
- travailler en arrière-plan et mettre les partenaires en évidence ;
- faire preuve de diplomatie ;
- bien connaître sa communauté ;
- préparer et animer des réunions ;
- fournir de la rétroaction efficace.

Accomplie avec doigté, la fonction de coordination permet aux idées des partenaires d'émerger, de s'exprimer de façon constructive et de s'arrimer avec la vision du projet ou de l'initiative. La coordination évite de prendre position. Elle tient compte de ce que les autres apportent pour les accompagner vers une action concertée et structurante. Malgré son engagement personnel envers le projet, celui-ci ne lui appartient pas… la personne qui porte ce chapeau doit toujours respecter le fait qu'il appartient à la communauté.

Dans une dynamique partenariale, les rapports entre les personnes revêtent une grande d'importance. Que ce soit durant une séance d'animation, un exercice de consultation ou une rencontre avec les partenaires, la dynamique partenariale fluctue souvent entre la nécessité de se concentrer sur l'objectif de la rencontre et la nécessité de garder de bons rapports entre les personnes. Nourrir l'engagement sans froisser ou contrarier les partenaires implique de conserver des relations interpersonnelles harmonieuses, tout en visant le maximum d'efficacité au niveau des résultats visés. La clé du succès est de faire preuve de diplomatie, de susciter la plus grande collaboration possible et de se concentrer sur les avantages du travail d'équipe.

Les coordonnateurs qui connaissent bien leur communauté et en comprennent les caractéristiques principales seront toujours mieux placés pour apporter des solutions efficaces, durables pour maintenir l'engagement.

Maintenir une culture propice à l'engagement

Le premier défi d'un engagement réussi est de le maintenir. Lorsque l'enthousiasme initial s'essouffle – un phénomène bien connu dans le monde communautaire –, il faut être en mesure de garder le partenariat engagé. Pour y arriver, quelques conditions de réussites et quelques astuces peuvent être utiles à retenir :

- demeurer réceptif aux idées nouvelles ;
- rester ouvert à la participation de nouvelles personnes ou organismes ;
- être capable de réviser et adapter le plan d'action au besoin ;
- prévoir une relève pour les partenaires ;
- prévenir les conflits et les gérer lorsqu'ils surviennent ;
- assurer un financement suffisant et récurrent ;
- dresser des bilans collectifs et constructifs ;
- fêter ses réussites !

Conseils pour planifier une activité de sensibilisation

- Choisissez soigneusement le public visé, le moment et le lieu. Assurez-vous que le lieu est confortable et qu'il conviendra à votre public.
- Invitez les intervenants les plus pertinents et les plus à même d'avoir une influence positive sur le public. Choisissez les invités avec le plus grand soin pour être certain d'atteindre les personnes que vous voulez convaincre en priorité.
- Établissez un programme pour planifier l'activité dans les moindres détails et pouvoir réagir correctement si les choses ne se passent pas comme prévu.
- Communiquez le programme à toutes les parties intéressées.
- Fixez une date réaliste. Donnez-vous le temps d'organiser l'activité correctement, en tenant compte des ressources dont vous disposez, des problèmes de logistique et de la nécessité d'informer le public que vous souhaitez informer de la tenue de cette activité.
- Établissez un calendrier de planification. Énumérez les différentes tâches à accomplir, les responsables et les échéanciers.
- Envisagez d'inviter des représentants de différents médias ou certains journalistes en particulier en temps utile.
- Réfléchissez aux documents dont vous aurez besoin. Avez-vous besoin d'un support papier ou audiovisuel ? D'affiches pour mettre dans la salle ? D'un dossier de presse ? Les participants recevront-ils des informations sur les personnes à contacter pour la suite des choses. Seront-ils informés sur les moyens à prendre pour relayer le message et soutenir la campagne ? Pensez à préparer le nécessaire pour présenter les intervenants.
- Demandez-vous qui est susceptible d'assister à votre activité et comment communiquer de manière optimale avec les participants.
- Préparez un mécanisme pour évaluer l'activité, tant du point de vue du processus que des résultats obtenus.
- Évitez de vous écarter du message. Assurez-vous que tous les organisateurs, les invités et les intervenants extérieurs soient bien informés et connaissent votre message.

Grille de caractérisation des publics cibles

Public cible	Qu'est-ce qui l'amène à prendre une décision ?	Comment communiquer pour l'aider à prendre une décision ?	Comment établir une relation mutuellement bénéfique avec lui ?
Décideur fédéral			
Décideur provincial ou territorial			
Décideur au niveau local			
Représentant d'un service public			
Leader communautaire			
Partenaire communautaire			
Chef d'entreprise			
Représentant d'une autorité religieuse			
Population rurale			
Population urbaine			
Aînés			
Jeunes			
Autres catégories à ajouter (au besoin)			

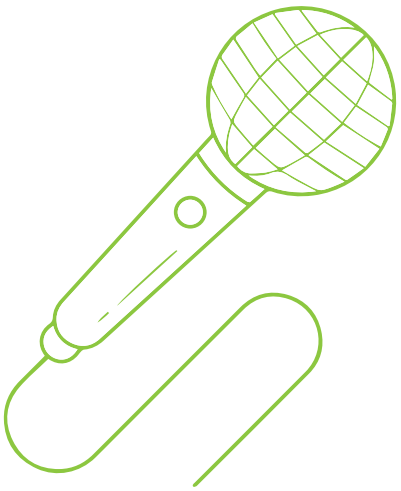
Quelques repères pour interagir efficacement avec les médias

Pour intéresser les journalistes à produire un reportage ou un article, il est important de fournir des informations nouvelles ou présentées de manière nouvelle. Une situation qui dure depuis un certain temps, même si elle est importante, n'apporte aucun élément susceptible de faire l'actualité en comparaison à des faits nouveaux sur le même sujet.

Comment intéresser les journalistes

Il est important de se rappeler les quelques règles générales suivantes.

- Les journalistes s'intéressent aux éléments d'information nouveaux, originaux, qui frappent les esprits, parfois sensationnalistes et hors du commun, parfois divertissants ou amusants.
- Les journalistes s'intéressent aux éléments d'information qui rapportent des cas concrets.
- Les journalistes aiment recueillir le témoignage de gens ordinaires sur ce qu'ils ont vécu afin de donner un aspect humain au traitement de la nouvelle.
- Les journalistes veulent toujours de belles photos.
- Les journalistes sont intéressés dès que l'on parle de la participation de célébrités ou de personnages politiques.



Comment bâtir de bonnes relations avec les médias

La relation avec les médias est bidirectionnelle. D'un côté, on souhaite faire passer des informations, de leur côté, les journalistes souhaitent obtenir des informations susceptibles de faire l'actualité. Pour collaborer efficacement avec les médias, il est important de comprendre ce qui les motive et leurs critères pour décider de publier ou non une information. Voici quelques éléments à prendre en considération ou à éviter pour s'assurer que son point de vue sera présenté de la meilleure manière possible.

À FAIRE	À ÉVITER
Communiquer efficacement et respecter les échéanciers (dates et heures de tombée) pour rester crédible.	Mentir, induire en erreur, exagérer la situation ou faire des spéculations. Vaut mieux dire que l'on ne connaît pas la réponse ou que l'on ne peut la donner que d'inventer.
Répondre positivement à l'appel des médias.	Publier des communiqués de presse mal rédigés ou qui ne fournissent pas d'informations intéressantes et utiles.
S'informer sur la nature des médias et les choisir soigneusement. Quel est leur public ? Quel est leur angle de traitement de l'information ?	S'exprimer à titre personnel alors que l'on représente une organisation ou un réseau et critiquer ouvertement les décideurs ou bailleurs de fonds en leur présence.
Entretenir de bons contacts.	Être désagréable envers un journaliste.
Disposer d'une liste de personnes crédibles possédant des informations utiles et prêtes à s'adresser aux médias lorsque ceux-ci le demandent.	Croire que les médias vont relayer une information simplement parce qu'elle leur a été communiquée.

Comment communiquer des informations aux médias

Pour communiquer les informations que l'on souhaite faire passer, il est possible :

- de préparer et d'envoyer un communiqué de presse, une note d'information ou un courrier au rédacteur en chef ;
- d'informer les médias des activités et leur proposer d'accorder des entrevues ;
- d'envoyer des invitations à des manifestations, d'organiser une séance photo ou d'envoyer ses propres photos avec un communiqué de presse.

Les communiqués de presse sont un moyen habituel et très utilisé pour transmettre des informations aux médias. C'est l'une des meilleures façons d'attirer l'attention des journalistes et de leur fournir suffisamment de renseignements pour qu'ils reprennent l'information et la publient… parfois intégralement !

À cet égard, il faut se rappeler qu'un bon communiqué de presse doit toujours :

- contenir des informations dignes de mention ;
- avoir un titre accrocheur et instructif ;
- être construit selon le « principe de la pyramide » (les informations les plus importantes au début et les informations plus générales par la suite) ;
- répondre aux questions qui ?, quoi ?, pourquoi ?, où ? et quand ? dès le premier paragraphe ;
- comporter une citation d'un représentant autorisé ;
- comprendre les coordonnées de l'émetteur.

Modèle pour mesurer le niveau de sensibilisation, de mobilisation et d'engagement

Selon vous, quel est le degré d'importance de l'immigration francophone pour votre communauté ?

O Très important **O Important**
O Peu important **O Pas important**

Selon vous, quel est le niveau de priorité de l'immigration francophone au sein de la communauté ?

O Très prioritaire **O Prioritaire**
O Peu prioritaire **O Pas prioritaire**

Selon vous, quel est le niveau de connaissance des questions qui touchent l'immigration francophone au sein de la communauté ?

O Très élevé **O Élevé**
O Peu élevé **O Inexistant**

Selon vous, la population en général est-elle favorable aux efforts qui sont faits en immigration francophone dans la communauté ?

O Très favorable **O Favorable**
O Peu favorable **O Pas favorable**

Quel est le niveau de priorité du dossier de l'immigration francophone au sein de votre organisme ?

O Très prioritaire **O Prioritaire**
O Peu prioritaire **O Pas prioritaire**

Selon vous, la communauté peut-elle compter sur les ressources et sur le soutien requis pour se mobiliser et s'engager avec succès en matière d'immigration francophone ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

D'après vous, les organismes et partenaires de la communauté sont-ils réceptifs à jouer un rôle actif en immigration francophone ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

D'après vous, les organismes et partenaires de la communauté sont-ils disponibles et prêts à s'engager en immigration francophone (en y fournissant temps, ressources, expertises, etc.) ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

Est-ce que la communauté a déjà vécu des expériences de mobilisation similaires dans le passé ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

L'immigration francophone est-elle un axe de développement important pour votre organisme ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

Votre organisme possède-t-il les ressources et la capacité de contribuer de façon significative à une démarche en immigration francophone ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

Votre organisme a-t-il la capacité et le temps de participer activement à des rencontres et à des activités organisées pour soutenir l'immigration francophone ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

Selon vous, quels sont les défis de la mise en œuvre d'une démarche d'immigration francophone au sein de la communauté ?

Question ouverte

Selon vous, quelles sont les possibilités pour la mise en œuvre d'une démarche d'immigration francophone au sein de la communauté ?

Question ouverte

Votre organisme est-il prêt à collaborer avec d'autres organismes au succès de l'immigration francophone dans la communauté ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

Votre organisme aurait-il des conditions/ exigences à une telle participation ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

Est-ce que votre organisme possède des expériences antérieures en immigration francophone qu'il serait bénéfique de partager ?

O Oui **O Non** **O Ne sais pas**

Modèle de questionnaire pour mesurer la participation et l'engagement des membres d'un réseau ou comité

Comment évaluez-vous votre participation au réseau / comité ?	*Complètement d'accord*	*D'accord*	*Peu d'accord*	*Complètement en désaccord*
J'assiste à toutes les rencontres	○	○	○	○
Je prends le temps de me préparer avant les rencontres	○	○	○	○
Je fais les suivis nécessaires après les rencontres	○	○	○	○
Je participe activement aux rencontres, c'est-à-dire, j'interviens, je pose des questions et je propose des pistes de solution	○	○	○	○
Je contribue activement à la mise en œuvre d'une ou de plusieurs actions qui découlent du plan d'action	○	○	○	○
Je participe à toutes les activités en lien avec l'immigration qui sont organisées par le réseau / comité *(colloques, lancements, etc.)*	○	○	○	○

Comment évaluez-vous votre engagement envers le réseau / comité ?	*Complètement d'accord*	*D'accord*	*Peu d'accord*	*Complètement en désaccord*
Le réseau / comité, c'est la responsabilité de la coordination seulement	○	○	○	○
Le réseau / comité, c'est une responsabilité partagée par tous les membres	○	○	○	○
Je comprends la raison d'être et les objectifs du réseau / comité	○	○	○	○
Je sens que ma contribution au réseau / comité est importante pour l'atteinte des résultats anticipés par le réseau / comité	○	○	○	○
Je connais la responsabilité de mon organisme en matière d'immigration francophone	○	○	○	○
Je connais les attentes des autres membres du réseau / comité envers moi et mon organisme	○	○	○	○
Je dispose des outils et des renseignements nécessaires pour pleinement jouer mon rôle comme membre du réseau / comité	○	○	○	○
J'ai le sentiment que la présence de mon organisme au sein du réseau / comité a un impact positif sur le dossier de l'immigration francophone	○	○	○	○
Lorsque j'interviens au réseau / comité, j'ai le sentiment que mes préoccupations ainsi que celles de mon organisme sont prises en compte	○	○	○	○

Ce guide fut préparé par diversis