

2025

# Investir dans le sport, l'activité physique et les loisirs

■ COMMENT INFLUENCER LES DÉCIDEURS





**Institut canadien de la  
recherche sur la condition  
physique et le mode de vie**

230-2733 chemin Lancaster  
Ottawa, ON K1B 0A9  
[www.cflri.ca/fr](http://www.cflri.ca/fr)



**ALLIANCE DE VIE ACTIVE**  
POUR LES CANADIENS/CANADIENNES AYANT UN HANDICAP

**Alliance de vie active pour  
les Canadiens et Canadiennes  
ayant un handicap**

a/s Comité paralympique canadien  
100-85 rue Plymouth  
Ottawa, ON K1S 3E2  
[www.ala.ca/fr](http://www.ala.ca/fr)

# Table des matières

Introduction .....	2
<b>1<sup>re</sup> ÉTAPE : Relever/décrire/analyser le problème ou l'occasion</b> .....	4
COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE .....	5
EXEMPLE – Parcs et sentiers .....	6
RESSOURCES RECOMMANDÉES .....	8
<b>2<sup>e</sup> ÉTAPE : Définir les buts et les objectifs</b> .....	9
COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE .....	10
EXEMPLE – Parcs et sentiers .....	11
RESSOURCES RECOMMANDÉES .....	11
<b>3<sup>e</sup> ÉTAPE : Évaluer la réceptivité de la collectivité au changement</b> .....	12
COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE .....	14
EXEMPLE – Parcs et sentiers .....	15
RESSOURCES RECOMMANDÉES .....	17
<b>4<sup>e</sup> ÉTAPE : Déterminer et comprendre les décideurs et les influenceurs</b> .....	18
COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE .....	18
EXEMPLE – Parcs et sentiers .....	23
RESSOURCES RECOMMANDÉES .....	24
<b>5<sup>e</sup> ÉTAPE : Évaluer la réceptivité des décideurs au changement</b> .....	25
COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE .....	25
EXEMPLE – Parcs et sentiers .....	26
RESSOURCES RECOMMANDÉES .....	27
<b>6<sup>e</sup> ÉTAPE : Présenter le cas</b> .....	28
COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE .....	29
EXEMPLES D'ÉTUDES DE CAS .....	33
RESSOURCES RECOMMANDÉES .....	33
<b>Remerciements</b> .....	34
<b>Glossaire</b> .....	35

# Introduction

Ce programme d'apprentissage est fondé sur une trousse à outils créée l'Alliance de vie active pour les Canadiens et Canadiennes ayant un handicap et adaptée par l'Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie, dans le but d'aider les municipalités et les organismes à accroître les possibilités de participation des **personnes handicapées** au sport, à l'activité physique et aux loisirs. Ce secteur est souvent désigné par le terme SAPL. Dans une société qui vise à offrir des occasions équitables et inclusives d'augmenter les niveaux d'activité physique, les personnes handicapées se heurtent encore à des obstacles à l'accès et à la participation. Par conséquent, malgré certains progrès réalisés grâce à la conception et à la mise en œuvre de programmes, de politiques et d'installations accessibles, les personnes handicapées continuent d'être moins actives que les personnes qui ne présentent pas de handicap.

Les municipalités et les organismes jouent un rôle clé en veillant à ce que les personnes de toutes capacités, en particulier celles qui ont des **identités croisées** (comme une femme racialisée qui utilise un fauteuil roulant et est sous-employée malgré sa formation universitaire), aient accès à des occasions d'être actives et de s'engager dans tous les aspects de la collectivité. Les services des parcs et des loisirs, en particulier, entretiennent une relation particulière avec les membres de la collectivité en raison de leur interaction permanente avec les personnes et les groupes. Ces services sont bien placés pour relever et éliminer les obstacles et réagir à l'aide de politiques et de pratiques qui servent tous les membres de la collectivité, en aidant ces derniers à se sentir en sécurité, valorisés, autonomes et engagés.

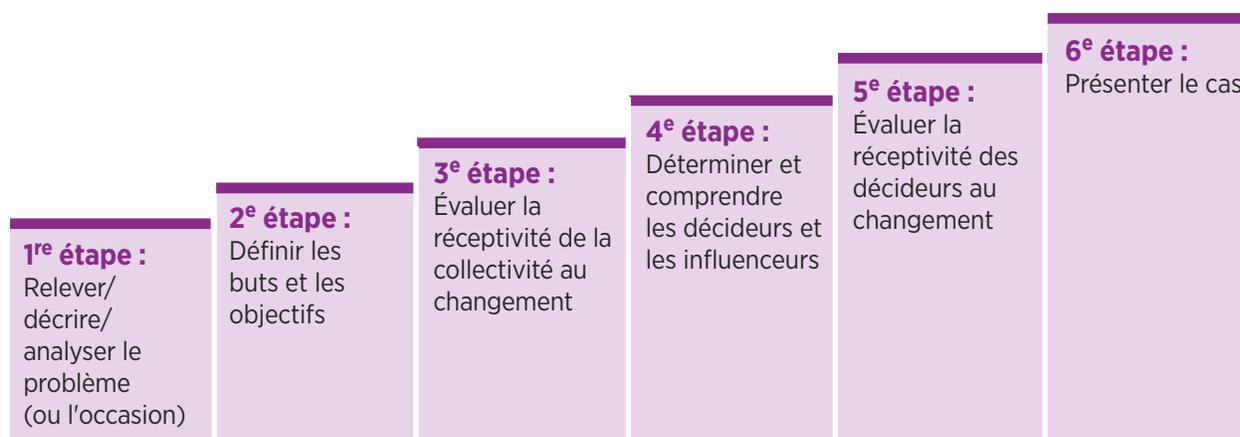
Selon le [Gouvernement du Canada](#), l'approche fondée sur les droits est guidée par trois principes clés :

1. **l'équité et la non-discrimination** : Toutes les personnes sont égales en tant qu'êtres humains et jouissent des droits de la personne, sans discrimination d'aucune sorte.
2. **la participation et l'inclusion** : Toutes les personnes ont le droit de participer et de contribuer activement, librement et significativement au développement civil, politique, économique, social et culturel et d'en jouir. Les voix et les intérêts des personnes concernées sont pris en compte dans les questions qui les concernent et dans le développement de leur société.
3. **la transparence et la responsabilité** : Les personnes ont accès à l'information sur les politiques, les décisions et l'utilisation des fonds, et sont habilitées à demander des comptes à ceux qui ont le devoir d'agir. Les acteurs étatiques et non étatiques respectent les obligations et responsabilités qui leur incombent.

Le programme d'apprentissage présente un processus à six étapes, destiné à guider les praticiens et les citoyens dans leur quête de « plaidoyer » auprès des décideurs de leur municipalité ou de leur organisme, pour expliquer à ces derniers comment et pourquoi la création de programmes et de politiques axés sur l'inclusion et l'accessibilité est une approche sage, responsable et bienveillante. Cette trousse à outils a été créée à partir d'entrevues avec des praticiens et des décideurs afin de refléter ce dont les deux groupes ont besoin pour servir les membres de la collectivité ayant un handicap.

Chaque étape offre : une description de l'étape, un résumé de la façon de s'y prendre, et les ressources recommandées. Nous avons ajouté, dans chaque section, un exemple de la façon dont une collectivité peut mettre en application chaque section des six étapes. L'exemple utilisé est fictif, mais il s'agit d'un problème d'accessibilité des parcs et des sentiers, courant dans les collectivités de l'ensemble du Canada. La sixième étape, la dernière, offre des conseils sur la façon de présenter le cas, qui représente le produit ou le résultat final de ce processus destiné à être utilisé pour influencer les décideurs. À leur première apparition dans le texte, les termes définis dans le glossaire sont écrits en violet et ils renvoient au glossaire à l'aide d'un hyperlien.

Le programme d'apprentissage comprend les six étapes suivantes :



Avant de commencer le processus, il importe de regrouper toutes les personnes clés pour occuper les différents rôles :

Un **champion** de la haute direction pour parrainer, agir comme une voix à la table des décideurs, et/ou appuyer le développement ultérieur. Si possible, recherchez une personne qui possède une expérience personnelle ou un lien avec la problématique en question. Il est essentiel de recruter un champion qui soit respecté par ses pairs à la table des hauts dirigeants, car cela sera très utile si et quand il faudra influencer les collègues. Enfin, le champion devra s'engager dans le projet pour la durée requise; il faut donc rechercher quelqu'un qui pourra s'engager et se rendre disponible tout au long de l'initiative.

Un **gestionnaire de projet** qui assurera la direction des détails opérationnels de l'initiative, au moins à temps partiel. Il peut s'agir d'un bénévole de la collectivité, d'un employé salarié ou d'un rôle partagé.

Un petit **comité** de personnes compétentes dans le domaine concerné, connaissant le processus, ainsi que des personnes ayant une expérience vécue au sein de la collectivité en rapport avec le sujet.

Bien que le processus d'influence compte de nombreux éléments, le fait de le suivre étape par étape vous permettra de bien vous préparer à faire valoir vos arguments au cours d'une décision importante à venir. Le processus prendra vie et sera beaucoup plus pertinent lorsqu'une occasion réelle se présentera. Consultez la multitude de ressources proposées. Certaines vous interpellent et vous inspirent au moment de démarrer, tandis que d'autres s'avéreront plus significatives et pratiques à mesure que vous avancerez dans le processus.

Militer pour le changement demande du temps, des efforts, de la planification, la constitution d'alliances et de partenariats, et de la persévérance. S'engager pour que les personnes de toutes capacités aient accès à l'activité physique, au sport et aux loisirs est une cause qui vaut la peine d'être défendue. Pour en savoir davantage, explorez les nombreuses ressources recommandées dans la trousse à outils.

# Relever / décrire / analyser le problème ou l'occasion

## DESCRIPTION

L'objectif de cette étape est d'avoir une compréhension approfondie du problème ou de l'occasion, dans le cas présent, en fonction des personnes vivant avec un handicap. Les réponses aux questions qui suivent aideront à bien comprendre le problème. On l'appelle souvent **évaluation de la situation**. Il est souvent essentiel d'adopter une perspective « axée sur le problème » lorsque l'on s'adresse aux décideurs, car le but est de proposer des solutions pour résoudre les problèmes et les préoccupations. Si l'on choisit d'aborder la question sous l'angle des points forts et de relever les occasions, les questions suivantes refléteront ce changement d'orientation.

### A) Causes du problème (ou occasion relevée)

- Quelle est l'origine ou la cause du problème ou de l'occasion relevée?
- Qu'est-ce qui a contribué au développement du problème ou de l'occasion?

### B) Incidence du problème ou de l'occasion

- Quelle est l'ampleur du problème ou de l'occasion dans votre collectivité?
- Quel est le coût de ce problème ou de cette occasion?
- Ce problème constitue-t-il une crise? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Qu'arriverait-il si ce problème n'était PAS résolu ou si l'on ne profitait pas de l'occasion?

### C) Perception du problème ou de l'occasion

- Qui d'autre est d'avis qu'il s'agit d'un problème ou d'une occasion?
- Qui est d'avis qu'il ne s'agit pas d'un problème ou d'une occasion?

### D) Solutions possibles

- Qu'est-ce qui a été fait pour tenter de résoudre le problème ou de capitaliser sur l'occasion?
- Comment les autres collectivités ont-elles réagi à ce problème ou à cette occasion?
- Quelles sont les solutions possibles à ce problème ou à cette occasion?
- Existe-t-il plus d'une solution au problème ou plus d'une façon de saisir l'occasion (c.-à-d. changements aux politiques, changements à l'environnement, amélioration de la sensibilisation et des connaissances)?
- Quels sont les coûts et les avantages des diverses solutions possibles au problème ou à l'occasion?

*SOURCE : Trusses à outils du CRAP – Une trousse à outils pour développer et influencer les politiques sur l'activité physique. Centre de ressources pour l'activité physique, The Health Communication Unit, 2017 (en anglais seulement)*

## COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE

### A) Recueillir l'information

Recueillir l'information de diverses sources **qualitatives** et **quantitatives**, aussi locales et directement liées à votre problème/occasion que possible. Il peut être intéressant de recueillir vos propres données/information plutôt que de vous appuyer sur des données recueillies par d'autres. Il peut s'agir, par exemple, de mener une enquête.

Données qualitatives	Données quantitatives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondages d'opinion</li> <li>• Histoires et témoignages de la collectivité</li> <li>• Historique de l'approche du problème ou de l'occasion</li> <li>• Information anecdotique fournie par les personnes concernées par le(s) problème(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données d'enquêtes existantes, dont certaines sont disponibles au niveau provincial/territorial</li> <li>• Données sur l'état de santé de la communauté (par l'intermédiaire de l'agence locale de santé publique)</li> <li>• Données sur l'efficacité économique</li> </ul>
Autres informations	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats d'évaluation et de recherche tirés d'enquêtes entreprises</li> <li>• Examen des mandats organisationnels qui ont abordé le problème/l'occasion</li> <li>• Examen des « pratiques exemplaires » (p. ex. <a href="http://nccmt.ca">nccmt.ca</a>)</li> </ul>	

### B) Utiliser l'information

Utiliser l'information recueillie pour répondre aux questions énumérées dans la description.

### C) Reportez-vous aux résultats

Reportez-vous aux résultats de cette évaluation de la situation à plusieurs reprises tout au long du processus de planification. Veillez à documenter vos sources afin qu'elles puissent être citées dans votre argumentation.

**Recueillir l'information de diverses sources, aussi locales et directement liées à votre problème / occasion que possible.**



## EXEMPLE – PARCS ET SENTIERS

Tous les exemples dans cette trousse à outils sont fictifs et ont pour but de guider le lecteur dans le processus de réflexion associé à chaque étape.

**Le problème (formulé comme une occasion à saisir) :** Un plus grand nombre de personnes pourront utiliser les sentiers lorsque leur accès en sera facilité et qu'ils seront accueillants pour les personnes ayant des capacités différentes.

### A) Causes du problème (ou de l'occasion relevée)

Quelle est l'origine ou la cause du problème ou de l'occasion relevée?

- Il y a un manque de ressources (financières, expertise) pour modifier l'environnement physique et social des parcs et des sentiers afin de s'assurer qu'ils sont réellement accessibles aux personnes ayant différents handicaps.

#### Source

#### d'information :

données quantitatives, résultats d'évaluation, histoires et témoignages de la collectivité, résultats de recherche

Qu'est-ce qui a contribué au développement du problème ou de l'occasion?

- Absence de priorités dans le financement des parcs et des sentiers accessibles
- Manque de compréhension de l'importance du SAPL pour les personnes handicapées
- Une meilleure compréhension des avantages pour la santé et le souhait subséquent des personnes handicapées d'utiliser les parcs et les sentiers ont augmenté la demande pour qu'ils soient plus accessibles.

#### Source

#### d'information :

données quantitatives, résultats d'évaluation, résultats de recherche, historique de l'approche du problème

### B) Incidence du problème ou de l'occasion

Quelle est l'ampleur du problème ou de l'occasion dans votre collectivité?

- [nombre de personnes ou pourcentage] se heurtent à des obstacles quand elles tentent d'accéder aux parcs et aux sentiers.
- Les personnes ayant x types de handicaps sont les plus touchées.
- Il y a une demande de x % de la part des personnes handicapées pour accéder aux parcs et aux sentiers.

#### Source

#### d'information :

données quantitatives, résultats de recherches, données sociodémographiques, histoires et témoignages de la collectivité

Quel est le coût de ce problème ou de cette occasion?

- La diminution des occasions d'être actif a une incidence sur les coûts des soins de santé liés aux maladies chroniques, à la santé mentale et à la santé sociale (lien social) **ou** l'augmentation des possibilités d'être actif diminuera les coûts des soins de santé liés aux maladies chroniques, à la santé mentale et à la santé sociale (citer les valeurs/incidences économiques).
- Coûts de la perte de revenus, le cas échéant, sur un sentier ou dans un parc
- Qualité de vie

#### Source

#### d'information :

indicateurs de l'état de santé de la collectivité, résultats d'évaluation, résultats de recherche, efficacité économique

*Ce problème constitue-t-il une crise? Pourquoi ou pourquoi pas?*

- Les questions concernant les personnes handicapées ou l'incidence sur la collectivité dans son ensemble doivent être prises en compte pour faire cette détermination. Par exemple, la collectivité peut compter une forte proportion de personnes ayant un handicap pour lesquelles le réseau de parcs et de sentiers est largement inaccessible. La question de disponibilité et d'accessibilité pourrait apporter des solutions aux coûts des soins de santé associés à leur handicap ou aux incidences sociétales liées au fait qu'ils n'ont pas d'endroit pour être actifs, se détendre, se déstresser ou vivre.

**Source**

**d'information :**

données quantitatives, résultats d'évaluation, résultats de recherche, histoires et témoignages de la collectivité

*Qu'arriverait-il si ce problème n'était PAS résolu ou si l'on ne profitait pas de l'occasion? / Quels sont les coûts associés à l'inaction?*

- Au fur et à mesure que notre population vieillit, nous voyons de plus en plus de personnes ayant différents niveaux de capacité. Nous serons incapables de desservir un pourcentage croissant de la collectivité si nous ne remédions pas à la situation.
- La baisse de l'utilisation, dans l'ensemble, des parcs et des sentiers, rend plus difficile la justification de l'argent à investir dans leur entretien.
- Notre collectivité ne serait pas accueillante et n'inclurait pas les personnes ayant des capacités diverses. Cela pourrait avoir une incidence sur la population active de la collectivité, par exemple.

**Source**

**d'information :**

données quantitatives, indicateurs de l'état de santé de la collectivité, résultats d'évaluation, résultats de recherche, histoires et témoignages de la collectivité, données sur l'efficacité économique, données sociodémographiques

### **C) Perception du problème ou de l'occasion**

*Qui d'autre est d'avis qu'il s'agit d'un problème ou d'une occasion?*

- Membres de la collectivité ayant un handicap, amis et familles de personnes handicapées, promoteurs et défenseurs de l'activité physique (y compris les parcs et les loisirs), santé publique, fonctionnaires

**Source**

**d'information :**

données quantitatives des sondages d'opinion, résultats de recherche, histoires et témoignages de la collectivité

*Qui est d'avis qu'il ne s'agit pas d'un problème ou d'une occasion?*

- Personnes qui ne s'identifient pas à un handicap, fonctionnaires

**Source**

**d'information :**

données quantitatives des sondages d'opinion, résultats de recherche, histoires et témoignages de la collectivité

**D) Solutions possibles – À remplir en fonction des réponses aux points A à C**

- *Qu'est-ce qui a été fait pour tenter de résoudre le problème ou de capitaliser sur l'occasion?*
- *Comment les autres collectivités ont-elles réagi à ce problème ou à cette occasion?*
- *Quelles sont les solutions possibles à ce problème ou à cette occasion?*
- *Existe-t-il plus d'une solution au problème ou plus d'une façon de saisir l'occasion (c.-à-d. changements aux politiques, changements à l'environnement, amélioration de la sensibilisation et des connaissances)?*
- *Quels sont les coûts et les avantages des diverses solutions possibles au problème ou à l'occasion?*

**Source d'information :**

données quantitatives, sondages d'opinion, données sur les valeurs, données sociodémographiques, indicateurs de l'état de santé de la collectivité, histoires et témoignages de la collectivité, résultats d'évaluation, résultats de recherche, données sur l'efficacité économique, synthèse des « pratiques exemplaires » et lignes directrices, mandats de service, historique de l'approche du problème ou de l'occasion

**RESSOURCES RECOMMANDÉES**

- Les six étapes stratégiques d'une évaluation situationnelle.
- Analyzing Community Problems and Solutions (en anglais seulement)
- Cause and Effect Analysis (Fishbone Diagrams) (requires Mindtools.com membership) (en anglais seulement)
- Enquête canadienne sur l'incapacité
- Impact of the 2020 COVID-19 Pandemic on the Movement Behaviours of Children and Youth with Disabilities and Recommendations for Building Back Better Healthy Movement Opportunities (en anglais seulement)
- Résumé de la Loi canadienne sur l'accessibilité
- Accessibility Services Canada (en anglais seulement)
- Guide pour siéger à un comité municipal consultatif de l'accessibilité
- NPRA Park and Recreation Inclusion Report (en anglais seulement)

**Un plus grand nombre de personnes pourront utiliser les sentiers lorsque leur accès en sera facilité et qu'ils seront accueillants pour les personnes ayant des capacités différentes.**



# Définir les buts et les objectifs

## DESCRIPTION

Cette étape établit votre plan pour les résultats que vous recherchez. Elle se divise en deux parties : les buts et les objectifs axés sur les résultats. Le but de cette étape est de définir clairement les résultats communs que vous souhaitez atteindre. Il est recommandé que, sur la base de l'information recueillie à la 1<sup>re</sup> étape, le comité fixe des buts et des objectifs axés sur les résultats.

Un **but** est une déclaration générale résumant la direction ultime ou la réalisation souhaitée de votre solution, qui peut être axée sur un changement de politique (par exemple, augmenter le nombre d'installations dont les politiques soutiennent l'inclusion des personnes handicapées). Un but ne doit PAS être axé sur un verbe décrivant une action à entreprendre. Les buts ont tendance à être des déclarations descriptives et globales de ce que l'on souhaite changer. Les buts n'ont pas de date limite et ne sont pas mesurables en termes exacts.

Un **objectif axé sur les résultats** est un bref énoncé précisant les changements souhaités au terme du programme. Selon les termes acceptés par votre groupe, les changements peuvent également être appelés résultats, incidences ou effets. Un objectif axé sur les résultats est solide lorsqu'il est formulé selon les critères S.M.A.R.T. :

- **Spécifique** – fixer des valeurs réalistes; un résultat par objectif de sorte que, lorsqu'il est mesuré, il est clair qu'il a été atteint ou non
- **Mesurable** – déterminer les indicateurs de réussite
- **Atteignable** – viser quelque chose de difficile, mais possible
- **Réaliste** – baser le résultat sur ce que vous avez la capacité de faire
- **Temporel (limité dans le temps)** – fixer des délais, éventuellement par étapes

Les objectifs sont différents des buts comme l'indique ce tableau :

Caractéristiques	But	Objectif axé sur les résultats
Portée	Général	Spécifique
Temps	Non limité dans le temps	Limité dans le temps, en fonction des buts
Intention	Définir une orientation générale (p. ex. augmenter, améliorer, diminuer ou réduire)	Déterminer combien de quoi, ce qui doit arriver à qui et dans quel délai
Mesurabilité	Pas besoin d'être facilement mesurable	Mesurable
Nombre	1 ou 2 par programme	Souvent des objectifs multiples pour chaque but et à chaque niveau de changement
Lien	Liens avec les orientations stratégiques ou les buts à l'échelle de la population	Liens vers les objectifs

SOURCE : Adaptation du Cahier de planification d'un programme de santé publique systématique de Santé publique Ontario

Les objectifs axés sur les résultats diffèrent des objectifs de processus. Alors que les premiers se concentrent sur les résultats du travail effectué, un objectif de processus décrit le travail à entreprendre, les actions. Celles-ci sont formulées de la manière suivante : « créer, fournir, développer » et aboutissent en grande partie à des EXTRANTS, c'est-à-dire à ce qui résulte de votre travail. Le fait que ces résultats se produisent ne signifie pas que quelque chose va nécessairement changer. Veillez à vous concentrer sur les résultats de ce que vous souhaitez voir accompli. Les actions ou stratégies entreprises pour atteindre ces résultats représentent vos processus.

## COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE

### A) Revenir à l'évaluation de la situation

Examiner les résultats de votre évaluation de la situation effectuée à la 1<sup>re</sup> étape afin de relever les orientations de changement suggérées pour résoudre votre problème ou tirer profit de l'occasion. Concentrez-vous sur une ou deux orientations générales du changement qui guideront l'ensemble de l'initiative. Il est judicieux de consulter les personnes qui ont un intérêt dans le résultat pour les aider à générer des idées et pour qu'elles s'investissent et s'inspirent du processus. En règle générale, un objectif commence par des mots tels que « Augmenter... » ou « Diminuer... » qui précisent la direction du changement souhaité.

### B) Générer des options

Commencez par générer un certain nombre d'options intéressantes et générales, puis hiérarchisez les choix en un petit nombre de buts spécifiques. Cette réduction des buts peut être basée sur plusieurs critères :

- Les membres de votre équipe s'entendent-ils pour dire que les buts répondront de manière adéquate au(x) problème(s)/occasion(s) déterminé(s)?
- Les buts pourraient-ils être acceptés par les décideurs?
- Existe-t-il des preuves que les buts ont été efficaces ailleurs?

Source : [Planification des programmes de promotion de la santé](#) (Santé publique Ontario).

Pour chaque but, relevez les changements spécifiques souhaités pour parvenir aux objectifs axés sur les résultats.

Tenir compte des quatre éléments d'un objectif axé sur les résultats :

1. **Qui** voulez-vous changer (l'auditoire)?
2. **Que** souhaitez-vous changer dans l'auditoire ou dans l'environnement (résultat souhaité)?
3. Dans **quelle mesure**?
4. **Quand** (l'élément « T » dans l'objectif S.M.A.R.T.)?

Au cours de la définition des détails de chaque objectif axé sur les résultats, il convient de tenir compte de la disponibilité réaliste des ressources (humaines, physiques et financières) pour soutenir les activités nécessaires à la réalisation des résultats souhaités dans le délai fixé. Il peut s'avérer nécessaire de revoir à la baisse le « Dans quelle mesure » ou de prolonger le délai en fonction des ressources disponibles.

**Au cours de la définition des détails de chaque objectif axé sur les résultats, il convient de tenir compte de la disponibilité réaliste des ressources.**



## EXEMPLE – PARCS ET SENTIERS

Tous les exemples dans cette trousse à outils sont fictifs et ont pour but de guider le lecteur dans le processus de réflexion associé à chaque étape.

### Buts

Les personnes handicapées bénéficient d'un meilleur accès aux sentiers et aux parcs de la collectivité X.  
OU

Les sentiers et les parcs de la collectivité X sont accessibles et accueillants pour les personnes handicapées.

### Objectifs axés sur le résultat

- 1) D'ici le [date], 3 sentiers et 2 parcs municipaux serviront de sites pilotes pour la mise en œuvre de mesures visant à améliorer l'accessibilité.
- 2) D'ici le [date], x % des sentiers municipaux comporteront des panneaux indiquant comment les personnes handicapées peuvent naviguer sur les sentiers.
- 3) D'ici le [date], x % des parcs comprendront de l'équipement accessible pour les enfants et les adultes.
- 4) D'ici le [date], x % des centres communautaires offriront un programme de prêt d'équipement adapté.
- 5) D'ici le [date], x % des sentiers et des parcs auront mis en place des caractéristiques et des programmes accessibles sur la base des résultats des essais pilotes.
- 6) D'ici le [date], le conseil de ville aura écrit et mis en place une politique à l'échelle de la ville demandant à tous les parcs et sentiers d'adapter leurs espaces aux personnes handicapées dans la mesure du possible.
- 7) La municipalité X aura mis en place, d'ici janvier 2026, une politique indiquant comment toutes les personnes handicapées et, le cas échéant, les personnes qui s'occupent de celles-ci sont incluses dans les initiatives de loisirs et les parcs.

Parmi d'autres objectifs axés sur les résultats (changements), notons :

- L'élaboration de normes pour les nouveaux parcs
- Les exigences pour les entrepreneurs et les municipalités
- La mise à niveau de l'équipement
- La présence de trottoirs dans les points de vente commerciaux ou de vente au détail
- L'accessibilité de supports à vélo
- La présence de passages piétons accessibles.

## ■ RESSOURCES RECOMMANDÉES

- **Introduction à la Planification des programmes de promotion de la santé.** Santé publique Ontario – 3<sup>e</sup> étape – Feuilles de travail
- **Écriture des objectifs SMART** (Gouvernement du Canada) – comprend des exemples et une proposition de formulation fondés sur l'intention derrière l'objectif (connaissance/sensibilisation; attitudes/valeurs; développement de compétence)

# Évaluer la réceptivité de la collectivité au changement

## DESCRIPTION

Au cours de cette étape, les planificateurs cherchent à déterminer dans quelle mesure les différents dirigeants de nos collectivités et organisations seraient prêts ou non à appuyer les changements proposés. En fin de compte, vous cherchez à mobiliser ceux qui vous appuient, ainsi qu'à comprendre et à prévoir les « **contre-arguments** » qui seront soulevés par ceux qui n'appuient pas les changements proposés.

L'état de préparation de la collectivité ou de l'organisation est le niveau auquel chacune est prête à prendre des mesures sur un sujet. Cet état de préparation peut passer de nul (la collectivité n'a jamais entendu parler de ce problème) à la présence de programmes déjà très réussis et qui progressent. L'état de préparation de la collectivité ou de l'organisation a certaines caractéristiques particulières que les bâtisseurs de collectivité et les agents de changement doivent comprendre :

- *L'état de préparation d'une collectivité ou d'une organisation est particulier à une question.* Une collectivité ou une organisation peut être prête à s'attaquer à un problème, alors qu'elle n'en est qu'aux premiers stades de préparation pour un autre problème.
- *L'état de préparation d'une collectivité ou d'une organisation peut varier d'une dimension à l'autre.* Une collectivité ou une organisation peut être prête à s'attaquer à un problème à certains égards plus qu'à d'autres. Par exemple, elle peut se rendre compte qu'il y a un problème, sans toutefois trouver les moyens de le résoudre.
- *L'état de préparation d'une collectivité ou d'une organisation peut varier dans différents segments de la collectivité.* Certains groupes (p. ex. ceux qui sont directement touchés par le problème) peuvent être plus prêts que d'autres à aborder la question. En revanche, comme nous le verrons, il existe des moyens d'aider les collectivités ou les organisations à atteindre des niveaux de préparation supérieurs.
- *Comprendre l'état de préparation d'une collectivité ou d'une organisation est une connaissance essentielle pour aborder un problème.* Vous pouvez facilement gâcher un effort en essayant de pousser une collectivité ou une organisation à faire quelque chose pour laquelle elle n'est pas prête. Les gens n'appuieront que ce qu'ils considèrent comme raisonnable, logique et réalisable. Vous pouvez proposer quelque chose qui répond à tous ces critères, mais si la perception de la collectivité ou de l'organisation est différente, l'effort a peu de chances de réussir.

Une bonne compréhension de l'état de préparation de la collectivité et de l'organisation permet d'adapter une intervention ou une stratégie au niveau que la collectivité ou l'organisation est prête à accepter et à appuyer. En avançant à petits pas – en fixant des objectifs qui nécessitent un effort de la part des gens, mais pas au point de dépasser leurs capacités actuelles et leur compréhension du problème – vous pouvez faire des progrès réguliers.

SOURCE : Community Readiness. Community Toolbox, University of Kansas: [Chapter 2. Other Models for Promoting Community Health and Development](#) | [Section 9. Community Readiness](#) | [Main Section](#) | [Community Tool Box \(ku.edu\)](#) (non disponible en français)

On peut décrire l'état de préparation de la collectivité ou de l'organisation en neuf niveaux différents :

- 1) **Pas de prise de conscience.** La situation n'est pas généralement reconnue par la collectivité ou les dirigeants comme étant un problème.
- 2) **Déni/résistance.** Au moins certains membres de la collectivité reconnaissent qu'il s'agit d'un problème, mais il n'est guère reconnu que ce problème pourrait poser obstacle localement.
- 3) **Prise de conscience vague.** La plupart des gens sont d'avis qu'il s'agit d'un problème local, mais il n'y a pas de motivation immédiate pour faire quelque chose à ce sujet.
- 4) **Planification préalable.** Il est clairement reconnu que quelque chose doit être fait, et il peut même y avoir un groupe qui s'en occupe. Cependant, les efforts ne sont pas ciblés ou détaillés.
- 5) **Préparation.** Les dirigeants actifs commencent à planifier sérieusement. La collectivité soutient modestement leurs efforts.
- 6) **Initiation.** Suffisamment d'information est accessible pour justifier les efforts. Les activités sont en cours.
- 7) **Stabilisation.** Les activités sont appuyées par les administrateurs ou les décideurs de la collectivité. Le personnel est formé et expérimenté.
- 8) **Confirmation/expansion.** Des efforts sont mis en place. Les membres de la collectivité sont d'accord pour utiliser les services, et ils appuient l'expansion. Des données locales sont recueillies régulièrement.
- 9) **Niveau élevé d'appropriation par la collectivité.** Des connaissances détaillées et fines existent sur la prévalence, les causes et les conséquences. Une évaluation efficace guide les nouvelles orientations. Le modèle est appliqué à d'autres questions.



L'état de préparation de la collectivité ou de l'organisation est le niveau auquel chacune est prête à prendre des mesures sur un sujet.

## COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE

Les réponses aux questions suivantes vous aideront à déterminer si le temps est venu pour votre collectivité ou organisation de lancer une initiative d'élaboration de politiques de SAPL. Il peut être nécessaire de sensibiliser et d'éduquer davantage à la question ou de se concentrer sur les changements à apporter à l'environnement pour qu'il soit plus favorable à votre (vos) objectif(s) avant de plaider en faveur d'un résultat politique.

- Quels dirigeants de la collectivité, représentants élus, citoyens ou groupes appuieront ou non cette initiative de changement de politique?
- Quelle est l'opinion publique sur cette question et/ou cette politique?
- Si la politique que vous demandez était mise en place aujourd'hui, qui s'en soucierait? Qui serait touché? De quelle manière?
- Quelles raisons les personnes concernées invoqueront-elles pour s'opposer à cette politique? Ces raisons sont-elles contestables? Sont-elles fondées? Comment pouvez-vous réfuter ces arguments?
- Existe-t-il dans votre collectivité des programmes d'éducation et de sensibilisation axés sur votre problème/occasion? Depuis combien de temps existent-ils? Quel est leur degré de réussite? Quelle est leur popularité?
- Le problème ou l'occasion a-t-il(elle) récemment fait l'objet d'une attention particulière de la part des médias?

Par ailleurs, ou en complément, utilisez l'[Outil de préparation en matière de politiques](#) pour connaître le niveau de préparation d'une collectivité ou d'une organisation qui doit procéder à des changements, ainsi que l'ampleur de ces changements.

Si, à l'issue de l'évaluation de la collectivité, il y a lieu de croire que l'initiative peut aller de l'avant, passez à l'étape suivante. En revanche, si les résultats indiquent un manque de préparation, revenez aux étapes 1 et 2 et redéfinissez votre stratégie pour obtenir davantage de soutien.

A photograph showing two people skiing through a snowy forest. The person in the foreground is wearing a blue and green ski suit and is looking back over their shoulder. The person behind them is wearing a blue and black ski suit and is also looking back. The forest is dense with snow-covered evergreen trees.

**Il peut être nécessaire de sensibiliser et d'éduquer davantage à la question ou de se concentrer sur les changements à apporter à l'environnement.**

## EXEMPLE – PARCS ET SENTIERS

Tous les exemples dans cette trousse à outils sont fictifs et ont pour but de guider le lecteur dans le processus de réflexion associé à chaque étape.

### Quels sont les dirigeants de la collectivité, les élus, les citoyens ou les groupes qui seront supposés soutenir ou non cette initiative de changement de politique, de programme ou de pratique?

- **Solidaires** : Personnes handicapées; famille et amis qui appuient les personnes handicapées; organismes dévoués aux personnes handicapées (p. ex. INCA, organismes locaux de soutien aux handicapés); santé publique; parcs et loisirs; adultes plus âgés; organismes d'adultes plus âgés; représentants élus qui appuient l'accessibilité; groupes de services (p. ex. Club Lions); fabricants, fournisseurs ou vendeurs d'équipement adapté; autres commerces qui appuient l'accessibilité (p. ex. commerces qui fabriquent des affiches); le milieu des affaires; le transport en commun, les organismes de santé mentale.
- **Non solidaires** : Personnes sans handicap ou sans lien avec une personne handicapée; élus peu intéressés ou peu familiarisés avec le problème d'accessibilité, les parcs, les loisirs, les sentiers; élus qui peuvent soutenir l'accessibilité, mais ne soutiennent pas les dépenses budgétaires compte tenu du nombre potentiel de personnes ayant besoin d'accès.
- **Autres** : Certains points de vue doivent être mieux compris : médias, écoles, organismes de jeunesse, communautés religieuses, institutions financières.

### Quelle est l'opinion publique sur cette question et/ou cette politique?

L'opinion publique sera sollicitée par la mise en œuvre d'une approche de coconception mobilisant des personnes ayant une expérience vécue et utilisant une variété d'outils, notamment :

- Sondage de la collectivité (envoyé par la poste, affiché sur le site Web municipal, au moyen d'une liste de distribution des différents organismes, y compris les organismes susmentionnés)
- Séances de consultation publique (assemblées générales, groupes de discussion, occasions ponctuelles dans le cadre de rassemblements publics ou d'événements spéciaux). Il serait important d'obtenir le point de vue des personnes handicapées ou qui soutiennent des personnes handicapées et de celles qui n'ont pas de handicap ou qui n'ont pas de lien avec une personne handicapée.
- Voici les renseignements recherchés :
  - Sensibilisation générale à la question
  - Compréhension des autres initiatives en matière d'accessibilité mises en œuvre dans la collectivité
  - Idées sollicitées sur la manière d'aborder la question
  - Réaction générale aux solutions/changements proposés (politique potentielle)
  - Réaction des personnes handicapées aux solutions/changements proposés (politique potentielle)
  - Compréhension de la question de savoir si les changements proposés conduiraient à une utilisation accrue des parcs et des sentiers par les personnes handicapées

**Si la politique que vous demandez était mise en place aujourd'hui, qui s'en soucierait? Qui serait touché? De quelle manière?**

- Les personnes handicapées intéressées par l'utilisation des sentiers et des parcs en auraient un accès accru, le potentiel d'améliorer leur santé physique et mentale, et de meilleurs liens sociaux.
- Les organismes qui appuient les personnes handicapées offrent des possibilités d'accroître l'engagement de leurs clients dans la collectivité, de réduire l'isolement et la solitude, et d'améliorer la santé physique et mentale.
- Les organismes qui s'occupent de la promotion de l'activité physique auraient des possibilités supplémentaires d'augmenter le niveau d'activité physique des personnes handicapées.
- Les services des parcs et des loisirs offrent la possibilité d'accroître l'utilisation des parcs et des sentiers; des travaux supplémentaires sont nécessaires pour préparer des parcs et des sentiers accessibles.
- Les municipalités/conseils municipaux fournissent des fonds supplémentaires à affecter à l'amélioration de l'accessibilité.

**Quelles raisons les personnes concernées invoqueront-elles pour s'opposer à cette politique, ce programme ou cette pratique? Ces raisons sont-elles contestables? Sont-elles fondées? Comment pouvez-vous réfuter ces arguments?**

- La principale raison sera probablement d'ordre budgétaire. Bien que certaines modifications soient peu coûteuses (p. ex. l'ajout d'une signalisation pour les personnes malvoyantes, l'achat de tapis roulants à utiliser sur le sable), un grand nombre d'entre elles nécessiteraient un financement modéré ou important (p. ex. l'achat de plusieurs pièces d'équipement à prêter, telles que des fauteuils roulants spécifiques pour les sentiers, le pavage ou le nivellement de certaines parties d'un sentier, l'équipement accessible d'une aire de jeux).
- Pour déterminer s'ils sont contestables, il faudrait procéder à une analyse des économies de coûts et des autres avantages sociaux obtenus par rapport aux coûts des changements requis. Il faudrait également aborder la question de la législation sur les droits de la personne.
- Examiner les moyens de réfuter l'argument :
  - La majorité des changements apportés aux parcs et aux sentiers pour les personnes ayant des problèmes d'accessibilité profiteront à presque tous les membres de la collectivité.
  - Effectuer une analyse coûts-avantages de l'amélioration du bien-être physique, mental et social d'une partie de la collectivité.
  - Faire ce qu'il faut! Le handicap n'est pas tant lié à la capacité ou à l'incapacité de la personne qu'à la manière dont nos collectivités sont conçues pour exclure les gens ou ériger des barrières à leur participation.
  - Ne pas agir pour garantir l'inclusion et l'accessibilité est une question de droits de la personne.
  - Le bien-être collectif augmente lorsque tous sont bien accueillis et bien soutenus.

**Existe-t-il dans votre collectivité des programmes d'éducation et de sensibilisation axés sur votre problème/occasion?**

- Dans l'affirmative, les nommer et recueillir de l'information à leur égard; établir des partenariats avec ceux qui ont créé ces programmes et ces ressources.

**Depuis combien de temps existent-ils? Quel est leur degré de réussite? Quelle est leur popularité?**

- Les collectivités devraient dresser la liste de tous les programmes et les services offerts aux personnes handicapées en soulignant les résultats et les réalisations.

### Le problème ou l'occasion a-t-il(elle) récemment fait l'objet d'une attention particulière de la part des médias?

- Dans l'affirmative, qui en a fait son cheval de bataille? Quels sont leurs problèmes et leurs solutions? Est-il possible de les aligner sur vos intérêts? La question a-t-elle été soulevée dans votre collectivité ou ailleurs?
- Dans la négative, élaborer une stratégie de communication qui présente les problèmes, les raisons et les solutions/occasions proposées. La question a-t-elle été soulevée dans votre collectivité ou ailleurs? Que font les autres collectivités à ce sujet? Quelles histoires ont-elles à partager?

### ■ RESSOURCES RECOMMANDÉES

- [Spectre de la participation publique](#) – Association internationale pour la participation publique, Spectrum\_8.5x11\_Print (non disponible en français) – Informer, Consulter, Mobiliser, Collaborer, Habilitier.
- Questionnaire de préparation au changement de politique – 11 questions qui aident à déterminer si le niveau de préparation de la collectivité est Innovateur, Majoritaire ou Réticent (comme l'explique la théorie sur la diffusion de l'innovation mentionnée au début de cette étape). Les stratégies qui influencent chacun de ces niveaux seront différentes. [Démarrez le questionnaire – Outil de préparation au changement de politique](#)
- How to Perform a Change Readiness Assessment (with Tips). [How to Perform a Change Readiness Assessment \(With Tips\) | Indeed.com Canada](#) (en anglais seulement) – Pour évaluer l'état de préparation de l'organisation.
- [Getting Public Support for Addressing Community Health and Development Issues. Community Tool Box, University of Kansas](#) (non disponible en français)
- [Assessing Community Needs and Resources](#) – Community Tool Box, University of Kansas (non disponible en français)
- Community Readiness. Community Tool Box, University of Kansas: [Chapter 2. Other Models for Promoting Community Health and Development | Section 9. Community Readiness | Main Section | Community Tool Box \(ku.edu\)](#) (non disponible en français)

Elaborez une stratégie de communication qui présente les problèmes, les raisons et les solutions/occasions proposées.



# Déterminer et comprendre les décideurs et les influenceurs

## DESCRIPTION

Maintenant que vous avez fixé vos buts et objectifs et que vous avez une bonne idée du degré de soutien de la collectivité à vos initiatives, il est temps de préparer votre stratégie visant à rallier les décideurs au(x) changement(s) proposé(s). L'objectif de cette étape est de décider quels décideurs seront au centre de vos efforts de soutien et de déterminer qui ou quoi pourrait les influencer efficacement.

Le premier élément de cette étape consiste à déterminer qui, en fait, prendra la décision concernant votre demande. Le deuxième aspect est de comprendre sur quoi se fondent leurs décisions et, le cas échéant, il peut être nécessaire comme troisième élément de repérer et de mobiliser ceux qui peuvent influencer ces décideurs et les amener à se rallier au(x) changement(s) que vous avez proposé(s).

## COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE

Cette étape compte trois éléments :

- A) **Déterminer qui sont les décideurs**
- B) **Comprendre les décideurs**
- C) **Repérer et mobiliser les influenceurs**

### A) Déterminer qui sont les décideurs

Cela n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Il peut y avoir :

- Un seul décideur, comme le PDG d'une organisation.
- Un groupe de décideurs qui devra probablement parvenir à un consensus ou au moins à ce que la majorité des membres soutienne une position. Un conseil d'administration fonctionnerait ainsi.
- Une hiérarchie de décideurs à différents niveaux au sein d'une organisation (p. ex. l'équipe de direction devra approuver avant le PDG, après quoi le Conseil devra l'approuver).

### B) Comprendre les décideurs

Une fois que vous saurez qui sont les décideurs, il sera utile de comprendre les fondements de leurs décisions. Les personnes sont motivées par différentes choses. Plus vous adapterez votre approche lorsque vous « présenterez le cas », plus vous aurez de chances d'obtenir la réponse souhaitée. Il s'agit d'une « mission de reconnaissance ». Voici quelques cadres différents pour comprendre les décideurs.

En général :

- Examinez la manière dont les décisions ont été prises dans le passé. Qu'est-ce qui a réussi à influencer les décisions? Qui a eu de l'influence sur les autres?
- Comprenez la structure/le processus actuel(le) au sein de la municipalité ou des organisations sur la manière de faire avancer la question. Vous avez peut-être déjà des relations que vous pouvez exploiter.
- Participez au groupe consultatif communautaire sur les parcs et les loisirs, à la coalition pour le bien-être (ou à tout autre groupe similaire), aux réunions d'organisations ou aux réunions du conseil municipal afin d'observer les mécanismes de prise de décision. Observez qui influence qui. Quelle opinion est activement recherchée ou écoutée? Quelles sont les personnes dont l'avis n'est généralement pas aussi respecté?

**(i) L'orientation prédominante des décisions**

Ce cadre peut vous aider à déterminer la manière dont les décisions ont été prises dans le passé et à déterminer lequel des éléments suivants est prédominant chez le décideur que vous essayez d'influencer.

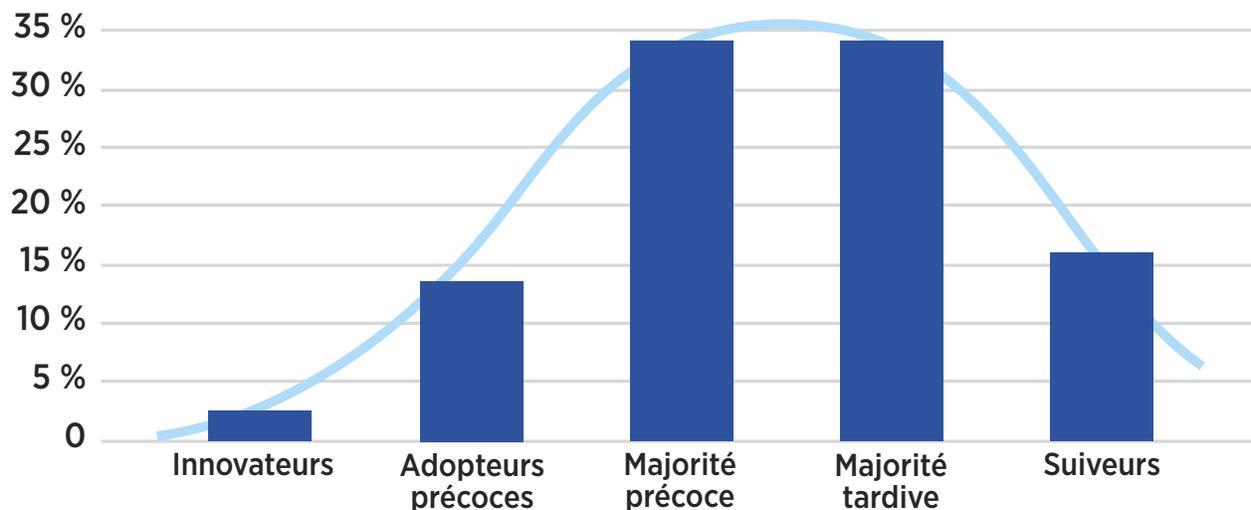
- Les **décideurs axés sur le statut** sont très soucieux de bénéficier d'une couverture médiatique positive, d'un profil positif et/ou d'éviter les perceptions défavorables d'autrui.
- Les **décideurs orientés vers une mission** ont des idées bien arrêtées sur ce que leur « entreprise » devrait faire et prennent des décisions en fonction de leur objectif fondamental ou de leur mandat.
- Les **décideurs orientés vers le processus** sont plus soucieux de mobiliser les gens dans le processus de prise de décision au moyen de diverses formes de consultation afin d'obtenir de l'information. La décision prise est alors le reflet de ce qui a été entendu, ce qui peut ne pas refléter le point de vue du décideur individuel, mais le « point de vue du peuple. »

**(ii) Les catégories de diffusion de l'innovation**

La théorie de la diffusion de l'innovation, qui traite de la manière dont les idées, les produits et les pratiques sociales perçus comme « nouveaux » se répandent dans une société ou d'une société à l'autre, est un concept fondamental qui sous-tend l'influence exercée sur les décideurs. Elle décrit le « processus par lequel une innovation est communiquée par certains canaux au fil du temps parmi les membres d'un système social. »

SOURCE : Theory at a Glance: A Guide for Health Promotion Practice. [Theory at a Glance: Application to Health Promotion and Health Behavior \(Second Edition\) \(cancer.gov\)](#). (p. 27) (en anglais seulement)

Lorsque l'on cherche à augmenter le nombre de personnes soutenant une idée particulière au sein d'une collectivité, celles qui y sont déjà favorables peuvent contribuer à rallier d'autres personnes à cette idée. Une « courbe en cloche » typique illustre ce phénomène.



Chaque segment de la courbe de diffusion pourrait être décrit comme suit :

- **Innovateurs (2,5 %)** – Ce sont des personnes qui veulent être les premières à essayer l'innovation. Elles sont audacieuses et intéressées par les nouvelles idées. Ces personnes sont très disposées à prendre des risques et sont souvent les premières à développer de nouvelles idées. Il y a très peu de choses à faire, voire rien du tout, pour attirer cette population.
- **Adopteurs précoces (13,5 %)** – Ces personnes sont des leaders d'opinion. Elles apprécient les rôles de leadership et saisissent les occasions de changement. Elles sont déjà conscientes de la nécessité de changer et sont donc très à l'aise pour adopter de nouvelles idées. Les stratégies visant à attirer cette population comprennent des manuels pratiques et des fiches d'information sur la mise en œuvre. Elles n'ont pas besoin d'information pour les convaincre de changer.
- **Majorité précoce (34 %)** – Ces personnes ne sont pas nécessairement des leaders, mais elles adoptent les nouvelles idées avant le commun des mortels. Cela dit, elles ont généralement besoin de voir la preuve que l'innovation fonctionne avant d'être prêtes à l'adopter. Les stratégies visant à attirer cette population comprennent des exemples de réussite et des preuves de l'efficacité de l'innovation.
- **Majorité tardive (34 %)** – Ces personnes sont sceptiques à l'égard du changement et n'adopteront une innovation qu'après la majorité de la population. Les stratégies visant à attirer cette population comprennent des renseignements sur le nombre d'autres personnes qui ont essayé l'innovation et l'ont adoptée avec succès.
- **Suiveurs (16 %)** – Ces personnes sont liées par la tradition et très conservatrices. Elles sont très sceptiques à l'égard du changement et constituent le groupe le plus difficile à rallier. Les stratégies pour attirer cette population comprennent les statistiques, la pression exercée par les personnes appartenant aux autres groupes d'adoption et les appels à la peur, que l'on utilise en tout dernier recours, s'il y a lieu.

Ceux qui appartiennent aux catégories des innovateurs et des adopteurs précoces peuvent exercer une grande influence sur l'adhésion des autres.

Utilisez la théorie de la diffusion des innovations pour déterminer si chaque décideur est un innovateur, un adopteur précoce, un membre de la majorité précoce, un membre de la majorité tardive ou un suiveur. Cette évaluation peut se fonder sur des modèles de comportement antérieurs. Posez des questions comme :

- Ont-ils tendance à jouer un rôle de premier plan lorsque de nouvelles idées sont présentées OU à attendre de voir comment les autres procèdent avant de se joindre à eux OU à résister au changement aussi longtemps que possible?
- Ont-elles tendance à prendre des risques ou à adopter une approche plus prudente dans leurs décisions?

### *(iii) Le modèle des 4H*

Cette approche peut être particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'un groupe de décideurs, comme un comité ou un conseil d'administration, car elle sous-entend l'inclusion de plusieurs aspects différents dans un seul « discours » pour s'adresser à différents types de décideurs. Inclure des renseignements pour :

- La **tête (Head)** : faire appel aux penseurs logiques et rationnels qui ont tendance à s'intéresser aux faits.
- Le **cœur (Heart)** : attirer les personnes qui ont tendance à réagir aux messages émotionnels et bienveillants.
- Les **mains (Hands)** : s'adresser à ceux qui recherchent des éléments pratiques et concrets, tels que des outils, des modèles, des exemples ou des histoires vécues ailleurs, en particulier lorsqu'ils ont été évalués et se sont révélés efficaces.
- La **santé (Health)** : faire appel à l'importance que ces personnes accordent au bien-être des personnes concernées.

**(iv) Description unique des attitudes, des habitudes et des intérêts**

Connue également sous le nom de profil psychographique, cette compréhension des attitudes, des habitudes et des intérêts uniques d'une personne ou d'un groupe fournit un ensemble de valeurs et de comportements qui donnent un aperçu de ce qui est important pour eux. Il s'agit d'un moyen de segmentation qui peut conduire à des approches sur mesure en rapport avec leur segment. Ces données peuvent être accompagnées de données démographiques (telles que l'âge, l'origine ethnique et l'éducation) afin de comprendre comment approcher les décideurs. Les types d'information à recueillir comprennent des éléments liés aux personnalités, aux modes de vie, aux intérêts, aux opinions/attitudes/croyances et aux valeurs :

- Comment choisissent-ils de dépenser leurs revenus discrétionnaires et leur temps libre?
- À quels réseaux, clubs ou quelles organisations appartiennent-ils?
- Sur quels sujets ont-ils des opinions bien arrêtées?
- Quels sont leurs loisirs?
- Quel type de vacances prennent-ils?

Les données qui permettent d'établir ces profils peuvent provenir de diverses sources, comme des enquêtes/questionnaires, des groupes de discussion, des analyses de sites Web et des médias sociaux.

**C) Repérer et mobiliser les influenceurs**

Maintenant que vous avez déterminé qui sont les décideurs et que vous avez rassemblé autant d'information que possible à leur sujet afin de comprendre ce qui les motive, la stratégie suivante à utiliser pour les rallier à la solution que vous proposez pourrait être l'engagement de personnes susceptibles d'influencer leur opinion. Une approche stratégique vous aidera à adapter la « demande » à chaque décideur.

Ces influenceurs peuvent être des personnes (p. ex. un collègue de confiance), un groupe spécifique de personnes ayant un intérêt particulier dans la décision prise (p. ex. un groupe de parents qui défendent leurs enfants ayant des besoins communs), ou un groupe plus large et plus public (p. ex. les médias ou l'ensemble des membres de la circonscription du décideur).

Les influenceurs sont ces personnes dans votre collectivité qui ont des opinions respectées, des points de vue appréciés et dont le soutien est presque toujours nécessaire pour effectuer des changements importants. En général, ils sont considérés comme ayant le pouls de la communauté, capables d'exprimer le point de vue du public (ou d'une partie importante du public) et ayant généralement une certaine influence sur l'opinion de la collectivité.

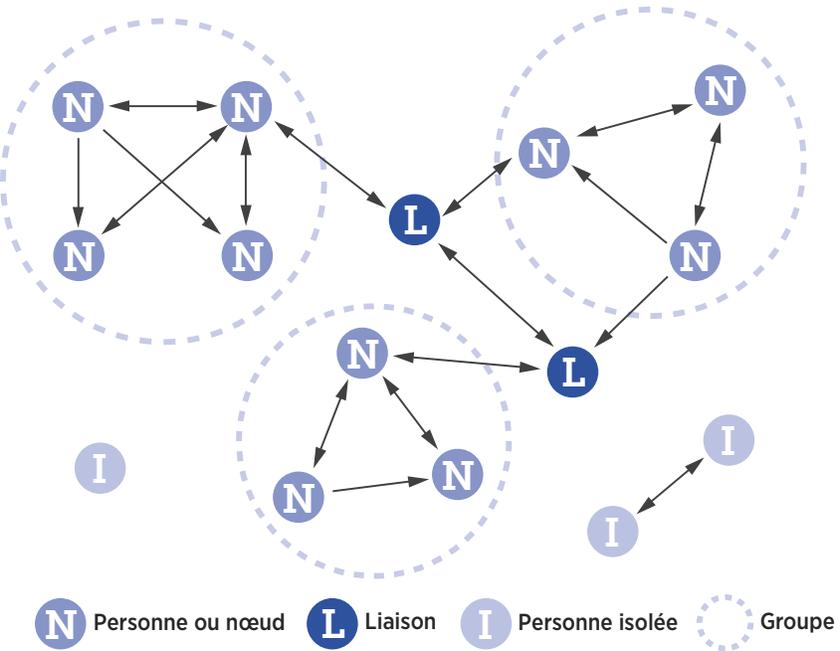
Un influenceur peut être un dirigeant officiel, tel qu'un commissaire municipal ou un ministre respecté, mais peut également être une personne que les membres de la collectivité admirent et respectent, comme le propriétaire d'un restaurant local très apprécié ou une jeune mère dont l'activisme a gagné la confiance des habitants de son quartier. Comme vous pouvez l'imaginer, il y a de nombreux avantages à ce que des personnes comme celles-ci soutiennent votre initiative.

Source : Involving Key Influentials in the Initiative. Community Tool Box. [Chapter 7. Encouraging Involvement in Community Work | Section 6. Involving Key Influentials in the Initiative | Main Section | Community Tool Box \(ku.edu\)](#) (non disponible en français)

Deux approches pour repérer les influenceurs sont présentées ici pour examen :

**(i) Analyse des réseaux sociaux (ARS)**

Il s'agit d'étudier les structures sociales par l'intermédiaire de réseaux. Les graphiques générés décrivent la manière dont les personnes d'un réseau sont connectées. Les personnes du réseau sont appelées « nœuds » et l'analyse relationnelle établit les liens entre elles. Le graphique est appelé sociogramme et permet de repérer les groupes de personnes et les nœuds au sein de chaque groupe qui sont les influenceurs. Les planificateurs qui cherchent à atteindre de grands groupes de personnes peuvent maximiser leur efficacité en faisant appel aux influenceurs et en comptant sur eux pour qu'ils s'adressent à leur tour à leurs réseaux. Le sociogramme illustrera également les nœuds, ou les personnes, qui sont isolés sans liens avec d'autres. Des efforts intentionnels seront nécessaires pour atteindre ces personnes. Des exemples suivent.



Source : Adapté des travaux de Tom Valente, PhD

Pendant la pandémie de COVID-19, les professionnels de la santé publique ont utilisé l'ARS pour modéliser la propagation du virus. Les interactions entre les personnes ont été cartographiées sous la forme d'un réseau, ce qui a permis d'identifier les cas de super propagation et de guider les interventions de la santé publique.

Pour ce qui est d'influencer les décideurs municipaux, l'ARS pourrait être utilisée pour identifier les groupuscules qui existent parmi les membres du groupe décisionnel (p. ex. le conseil municipal), puis pour comprendre qui sont les influenceurs au sein de chaque groupe. En concentrant vos efforts sur ces personnes, vous pouvez, à votre tour, obtenir leur soutien pour atteindre leurs propres groupes.

**(ii) Psychologie de la persuasion**

Robert Cialdini est le créateur des six « principes de persuasion » décrits plus en détail à l'étape 5. L'un de ces principes est spécifiquement lié au rôle d'un influenceur auprès d'un décideur : la « sympathie ». Plus le messager est sympathique, plus le décideur est susceptible d'être d'accord avec lui. La sympathie peut être liée à des éléments tels que des intérêts communs, le fait d'être « gentil » (p. ex. sourire), d'être respectueux (p. ex. être à l'heure, être habillé de manière appropriée, être courtois) et/ou d'avoir le sens de l'humour.

Référence : [Dr. Robert Cialdini's Seven Principles of Persuasion | IAW](#) (en anglais seulement)

## EXEMPLE – PARCS ET SENTIERS

Tous les exemples dans cette trousse à outils sont fictifs et ont pour but de guider le lecteur dans le processus de réflexion associé à chaque étape.

### A) Déterminer qui sont les décideurs

Afin de déterminer la situation à laquelle vous êtes confronté, envisagez les actions suivantes :

- Examiner les comptes-rendus des réunions au cours desquelles des décisions ont été prises;
- S'entretenir avec les « gardiens » de l'organisation, tels que le greffier municipal ou les adjoints administratifs des dirigeants;
- S'entretenir avec des propriétaires d'entreprises locales ou des membres de la chambre de commerce qui travaillent en étroite collaboration avec les décideurs du gouvernement ou de l'industrie;
- S'adresser à des personnes handicapées et/ou à des organismes au service des personnes handicapées pour savoir qui elles considéreraient comme des décideurs clés. En savoir plus sur leurs expériences et leurs approches concernant des questions antérieures;
- S'adresser à des membres des médias pour savoir à qui ils s'adressent ou par qui ils sont contactés au sujet de diverses questions;
- Noter ceux qui ont un rôle spécifique dans le domaine financier.

### B) Comprendre les décideurs

#### EXEMPLES

(i) *L'orientation prédominante des décisions*

**Les décideurs axés sur le statut :** Présenter le problème comme ayant une incidence significative sur les personnes les plus vulnérables de notre collectivité – les personnes handicapées de tous âges et les personnes âgées en particulier. Le fait d'être perçus comme les dirigeants d'une collectivité qui ne se soucient pas de ceux qui ont le plus besoin d'attention et de considération pourrait donner lieu à des perceptions défavorables de la part d'autres membres de la collectivité.

**Les décideurs orientés vers une mission :** S'adresser aux dirigeants en leur demandant d'adhérer aux valeurs et aux principes de la municipalité, dont la plupart sont axés sur l'équité, l'accessibilité et l'inclusion, et, au minimum, utiliser un langage qui représente tous les citoyens d'une collectivité.

**Les décideurs orientés vers le processus :** Fournir à ces décideurs l'information recueillie au cours des autres étapes de ce processus et/ou solliciter leur participation à la conduite de la collecte d'information au début du processus. Le fait de les inclure ou de leur confier la direction du processus leur donne l'occasion de jouer un rôle proactif et de premier plan.

(ii) *Les catégories de diffusion de l'innovation*

**Innovateur :** Présenter le problème (avec des faits, des statistiques, etc.) à ce responsable et lui suggérer de prendre l'initiative de s'attaquer au problème. Il peut choisir d'être le fer de lance de la question, de catalyser le personnel pour qu'il prenne l'initiative ou de soutenir pleinement ceux qui ont identifié le problème pour qu'ils prennent les mesures suivantes.

**Adopteur précoce et majorité précoce :** Présenter les problèmes à ce responsable et lui fournir un certain nombre de solutions (études de cas, récits, etc.) qu'il pourrait vouloir mettre en œuvre. Mettre en évidence les pratiques inclusives actuellement en place.

**Majorité tardive et suiveur :** Envisager de concentrer les efforts sur la sensibilisation et la connaissance du problème et/ou de réorienter les efforts vers ceux qui appartiennent à l'une des autres catégories et qui peuvent avoir plus d'influence sur ces types de dirigeants. Mettre en avant ce que la communauté fait déjà et les succès obtenus. Examiner les raisons pour lesquelles des projets similaires ont été réalisés – soit pour les personnes handicapées, soit pour d'autres citoyens – et qui pourraient servir de modèle ou de raison d'agir sur cette question.

*(iii) Le modèle des 4H*

**Tête (Head)** : faire appel aux penseurs logiques et rationnels qui ont tendance à s'intéresser aux faits. Présenter des statistiques et des faits concernant le retour sur investissement (p. ex. les coûts des soins de santé pour garantir la santé et le bien-être de tous les membres de la société).

**Cœur (Heart)** : attirer les personnes qui ont tendance à réagir aux messages émotionnels et bienveillants. Raconter des histoires de personnes handicapées, d'aidants, etc. qui n'ont pas accès aux parcs et aux sentiers, les bienfaits dont ils ne bénéficient pas de ce fait et les façons dont leur qualité de vie s'améliorerait, ainsi que les avantages pour la collectivité dans son ensemble.

**Mains (Hands)** : s'adresser à ceux qui recherchent des éléments pratiques et concrets, tels que des outils, des modèles, des exemples ou des histoires vécues ailleurs, en particulier lorsqu'ils ont été évalués et se sont révélés efficaces. Présenter des histoires individuelles et familiales liées aux personnes handicapées. Fournir à ces dirigeants de l'information sur la manière dont d'autres collectivités travaillent à l'accessibilité.

**Santé (Health)** : faire appel à l'importance que ces personnes accordent au bien-être des personnes concernées. Positionner la question en mettant l'accent sur la santé et rechercher, dans un premier temps, les membres d'un conseil qui se concentrent sur la santé, le bien-être et la qualité de vie. Ces responsables peuvent également s'intéresser à l'environnement et aux activités basées sur la nature.

*(iv) Description unique des attitudes, des habitudes et des intérêts (profil psychographique)*

En fonction de la description que vous en faites, vous pouvez ou non disposer d'un chemin direct pour mobiliser les décideurs sur le sujet. Les dirigeants qui sont activement engagés dans des activités en nature et qui les apprécient (comme la randonnée, promener leur chien ou emmener leurs enfants au parc et participer activement avec eux) peuvent être sensibles au fait que d'autres, selon les circonstances ou les différents handicaps, ne sont pas en mesure de profiter de ces mêmes passe-temps et activités et ainsi bénéficier des bienfaits afférents. Il existe des moyens d'orienter la conversation vers l'inclusion et l'accessibilité, quels que soient les intérêts d'un dirigeant.

**C) Repérer et mobiliser les influenceurs**

Il existe de nombreux réseaux différents qui peuvent vous aider à résoudre le problème de l'amélioration de l'accès aux sentiers et aux parcs. Repérer les personnes qui ont des contacts dans le vaste domaine des personnes handicapées et de l'accessibilité. Ces personnes travaillent peut-être en réseau avec diverses organisations de personnes handicapées (locales, provinciales/territoriales, nationales), font de la recherche dans le domaine du handicap ou ont des liens communautaires avec d'autres personnes qui travaillent dans le domaine des personnes handicapées.

Il existe un réseau croissant de personnes et d'organismes passionnés par les loisirs de plein air (y compris la marche, la raquette, la randonnée, l'observation des oiseaux) et les jeux non structurés, risqués et en nature, qui ont accès aux personnes et à l'information dont vous avez besoin pour influencer les décideurs. Les experts en relations gouvernementales et en politiques peuvent fournir d'excellents conseils sur la manière d'accéder à la législation sur les personnes handicapées et de la comprendre dans les différentes provinces et territoires.

**■ RESSOURCES RECOMMANDÉES**

- Grandjean, Martin (2015). [“GEPHI – Introduction to Network Analysis and Visualization”](#) (en anglais seulement)
- Influence at Work. [INFLUENCE AT WORK | Dr. Robert Cialdini Influence Training & Keynotes](#) (en anglais seulement)
- [Science of Persuasion](#) (en anglais seulement)

# Évaluer la réceptivité des décideurs au changement

## DESCRIPTION

Une fois que les décideurs, leurs motivations et les personnes qui les influencent ont été déterminés, le moment est venu de comprendre leur position par rapport à votre question et aux buts et objectifs qui s'y rapportent. Cela permettra de déterminer les stratégies supplémentaires nécessaires pour obtenir leur soutien, le cas échéant. Associez la position de chaque décideur au type de processus décisionnel. Par exemple, si la décision est prise par une seule personne, les efforts pour l'influencer sont justifiés. En revanche, dans le cas d'un groupe de décideurs qui voteront la décision de manière que la majorité l'adopte, il sera essentiel de savoir qui est déjà en faveur de la décision, qui n'est pas du tout en faveur de la décision et qui est « sur la corde raide » et peut être influencé.

## COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE

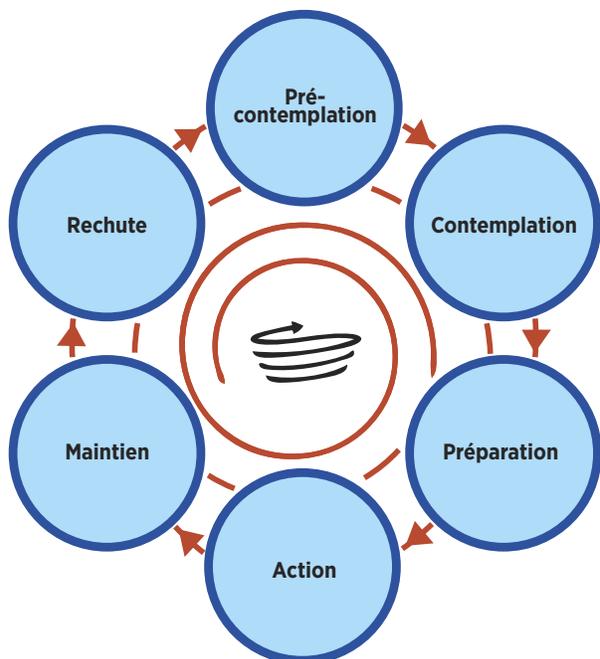
Trois stratégies possibles pour évaluer dans quelle mesure un décideur est prêt à appuyer la demande qui lui est faite sont présentées ici :

### A) Outil de préparation en matière de politiques

Adressez-vous à des personnes qui connaissent très bien les décideurs que vous avez ciblés pour répondre aux 11 questions de l'[Outil de préparation en matière de politiques](#). Une adaptation sera nécessaire dans l'outil – dans chaque énoncé, remplacez « collectivité ou organisation » par « décideurs ». Les réponses à ces questions les classeront comme innovateurs, majoritaires ou réticents, selon la théorie de la diffusion de l'innovation. Voir les pages 8, 13 et 18 de l'[Outil de préparation en matière de politiques](#) pour obtenir des stratégies supplémentaires.

### B) Étapes du changement

Les étapes du changement (modèle transthéorique) offrent une autre perspective pour évaluer la volonté de changement d'une personne. Selon cette théorie, le changement de comportement doit passer par six étapes.



- 1) **Précontemplation** : aucune intention de changement du comportement
- 2) **Contemplation** : conscient de l'existence d'un problème, mais ne s'engage pas à agir
- 3) **Préparation** : intention de prendre des mesures pour régler le problème
- 4) **Action** : modification active du comportement
- 5) **Maintien** : changement soutenu; un nouveau comportement remplace l'ancien
- 6) **Rechute** : retour à d'anciens schémas de comportement

Source: Fondé sur les travaux de J. Prochaska et de C. DiClemente

Savoir où se situe votre décideur dans ces différentes étapes peut vous aider à relever les stratégies qui pourraient être efficaces pour le faire progresser dans le continuum du changement et augmenter la probabilité qu'il soutienne le dossier que vous présentez. Par exemple, s'il se trouve au stade de la précontemplation, il n'est même pas conscient de votre problème, de sorte que les efforts d'information et d'éducation sont probablement indiqués. En revanche, ils peuvent être tout à fait conscients et prêts à agir sur votre sujet (stade de la préparation).

Si c'est l'une des approches choisies, une fois que l'ÉTAPE de changement a été déterminée, il est bon d'en apprendre davantage sur les 10 PROCESSUS de changement qui déterminent les stratégies pouvant être utilisées pour faire passer les gens d'une étape à l'autre et réduire la probabilité de rechute. Les processus constituent l'essence même du modèle en ce sens qu'ils décrivent les interventions ou les approches visant à soutenir le passage d'une étape à l'autre. Pour plus d'information sur ces processus, consultez [Processes of Change – Cancer Prevention Research Center \(uri.edu\)](#) (en anglais seulement).

### C) Règle de réceptivité

Cet outil provient du domaine de l'entretien motivationnel et comporte une série de trois questions qui peuvent être posées directement au décideur si vous avez accès à cette personne ou à d'autres personnes qui la connaissent.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Pas du tout réceptif</b>						<b>Extrêmement réceptif</b>				

**Question 1 :** Sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie pas du tout réceptif à la question, et où 10 signifie extrêmement réceptif, dans quelle mesure êtes-vous prêt à appuyer cette question?

**Question 2 :** Pourquoi êtes-vous un « x » (réponse à la Q1) et non pas un 8 ou un 9?

**Question 3 :** Que faudrait-il pour que vous obteniez un 8 sur cette échelle?

## EXEMPLE – PARCS ET SENTIERS

*Tous les exemples dans cette trousse à outils sont fictifs et ont pour but de guider le lecteur dans le processus de réflexion associé à chaque étape.*

Lorsque vous déterminez votre approche en fonction de l'étape de changement de vos décideurs, considérez les actions suivantes qui pourraient être entreprises pour chaque étape :

**Précontemplation** – Le décideur n'a pas inscrit l'accessibilité, les sentiers, les parcs ou les loisirs de plein air, ou toute combinaison de ces éléments, à son programme. Il peut être conscient de certaines questions fondamentales, mais n'a pas l'intention d'aborder la question particulière de l'accessibilité des parcs et des sentiers. À ce stade, les activités suivantes peuvent être envisagées :

- Créer et mettre en œuvre une campagne de communication à l'échelle de la collectivité, y compris des activités de marketing social et de médias sociaux soulignant l'importance de l'accessibilité des sentiers et des parcs.
- Commencer à déterminer dans quelle mesure la collectivité est sensibilisée et prête à s'attaquer au problème.
- Rechercher les pratiques exemplaires sur le sujet et demander l'aide de ceux qui ont mis en œuvre avec succès des stratégies ou des politiques similaires.
- Créer un réseau de personnes influentes dont l'aide sera nécessaire.
- S'entretenir directement avec les décideurs pour les aider à être curieux et à faire des recherches. Il se peut que la question ne soit pas sur leur radar et qu'ils n'aient pas envisagé d'être ou de pouvoir être un champion.

**Contemplation** – Lorsque vos décideurs se sont montrés conscients du problème et désireux d'en savoir plus, présentez-leur une analyse de rentabilité. Pensez à leurs priorités, à leurs préjugés, à leurs caractéristiques et aux autres renseignements recueillis jusqu'à présent afin d'accroître leur réceptivité à la proposition. Présentez des solutions qui ne nécessitent pas de dépenses importantes, telles que les solutions de conception universelle. Pour plus d'information sur la conception universelle, consultez le site Web [Disability-Friendly Inclusive Municipality Model. From Concept to Reality \(Page 14\)](#) (Modèle de municipalité inclusive et favorable aux personnes handicapées. Du concept à la réalité – non disponible en français).

**Préparation** – Avec l'intention de passer à l'action, fournir un certain nombre de projets pratiques et entièrement chiffrés qui peuvent être entrepris. Mettre en place un plan détaillé avec des buts, des objectifs, des actions, un calendrier, des ressources, des responsabilités et une évaluation. Être réaliste quant au nombre de projets/actions que vous pouvez entreprendre en même temps.

**Action** – Commencer à entreprendre les projets convenus. Inclure et mettre en œuvre l'évaluation globale. Utiliser des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ainsi que des données ventilées et agrégées pour démontrer les succès et les domaines à améliorer.

**Maintien** – Continuer à ajouter des projets qui augmentent l'accessibilité aux sentiers et aux parcs. Il s'agit notamment de rechercher d'autres partenaires pour aider à financer et à mettre en œuvre de nouveaux projets, d'assurer l'entretien des parcs et des sentiers, de continuer à promouvoir les nouveautés sur le plan de l'accessibilité et de poursuivre l'évaluation de vos efforts. Poursuivre l'examen des opérations et de la mise en œuvre des actions.

**Rechute** – Se préparer à ce que le financement des projets accessibles soit remis en question ou supprimé du budget. C'est le moment de présenter les réussites de la communauté, l'analyse coûts-avantages (si elle est réalisable à ce stade du processus) et d'autres sources d'information qui remettent la question de l'accessibilité à l'ordre du jour. Il peut être possible d'aborder la question de différentes manières (p. ex. non seulement par l'intermédiaire de l'infrastructure, mais aussi par la programmation, les campagnes de sensibilisation, l'élaboration de politiques).

À certains moments de ce modèle, on pourrait également envisager :

- Inviter les décideurs à se promener à pied ou en voiture, en participant à une activité qui leur montre, de première main, les défis qui se posent. Les inviter à s'engager lorsque de nouvelles initiatives sont envisagées.
- Explorer les politiques, les règlements ou les pratiques acceptées en vigueur.

## ■ RESSOURCES RECOMMANDÉES

- Outil de préparation en matière de politiques
- [Disability-Friendly Inclusive Municipality Model. From Concept to Reality](#) (non disponible en français)

## 6<sup>e</sup> ÉTAPE

# Présenter le cas

### DESCRIPTION

Les plans et le travail réalisés jusqu'à présent culminent dans cette étape qui rassemble tous les éléments dans une présentation ou une demande aux décideurs pour qu'ils soutiennent votre initiative. Il peut s'agir d'une approche ponctuelle ou, plus probablement, d'une stratégie à long terme visant à influencer leur décision. Il en résultera probablement un document quelconque (p. ex. une note d'information, une présentation, une proposition). Cette étape intégrera une grande partie des renseignements précédents. Plusieurs éléments devront être pris en considération au cours de l'élaboration de l'argumentaire, et un plan d'action préalable peut s'avérer utile.

- Dans quel ordre les renseignements doivent-ils être communiqués aux différents niveaux de l'organisation (le cas échéant)?
- Quel est le meilleur moment pour approcher les décideurs?
- Quel(s) est/sont le(s) messenger(s) le(s) plus efficace(s) pour faire avancer le dossier?
- Quels sont les messages clés qui seront les plus convaincants pour les décideurs?
- Qu'allez-vous inclure dans la justification de votre demande? Il s'agit d'inclure des « et alors? » adaptés et pertinents pour les décideurs.

**Des lignes directrices générales s'appliquent à un très grand nombre de situations de persuasion, tant à l'écrit qu'à l'oral.**



## COMMENT RÉALISER CETTE ÉTAPE

Sur la base des étapes fournies jusqu'à présent, plusieurs options ont été présentées qui permettent de comprendre les décideurs et d'adapter l'approche pour défendre votre cause en conséquence. Chaque approche est expliquée plus en détail pour ce qui est de la manière d'intégrer ces concepts dans vos plans pour « Présenter le cas ».

**A)** Sur la base de votre évaluation de ce qui motive les décisions prises dans le passé (voir la 4<sup>e</sup> étape), adaptez votre stratégie en conséquence.

- Si un ou plusieurs de vos décideurs sont motivés par le **STATUT**, concentrez vos efforts sur les moyens d'améliorer leur profil, de les faire « bien paraître » aux yeux des autres (p. ex. leurs collègues – veulent-ils être considérés comme des leaders ou des innovateurs parmi leurs pairs?)
- Si leur orientation est celle de la **MISSION**, établissez des liens explicites entre votre demande et sa capacité à faire progresser les buts et objectifs existants de l'organisation.
- Si c'est le **PROCESSUS** qui les motive, assurez-vous d'inclure des détails sur la manière dont les personnes (électeurs, partenaires, personnel et/ou membres du conseil d'administration) ont été consultées et sur leur contribution à la décision.

**B)** Sur la base de la théorie de la **Diffusion de l'innovation** (voir la 4<sup>e</sup> étape), et où se situent vos décideurs sur le continuum majorité précoce, majorité tardive ou réticent, il existe cinq attributs qui peuvent être efficaces pour accélérer le processus et augmenter l'étendue de la diffusion :

- **Avantage relatif** – illustrez en quoi l'innovation (votre « demande ») est meilleure que ce qu'elle remplacera ou en quoi les conditions générales s'amélioreront, et pour qui.
- **Compatibilité** – décrivez comment l'innovation répond aux besoins et aux intérêts du public visé.
- **Complexité** – décrivez l'innovation de la manière la plus simple possible; veillez à ce qu'elle soit facile à utiliser ou à mettre en œuvre.
- **Possibilité d'essai** – envisagez d'inclure une possibilité pour eux d'essayer l'innovation avant de s'engager complètement. Il peut s'agir d'une petite première étape ou d'une phase pilote.
- **Observabilité** – Les résultats de l'innovation sont-ils observables et facilement mesurables?

**C)** Si vous avez élaboré une **description unique des attitudes, des habitudes et des intérêts** (ou profil psychographique) de vos décideurs, envisagez de construire une *persona* qui décrit l'intersection entre les renseignements démographiques et psychographiques. Cette *persona* peut vous aider à adapter le « cas » sur la base de la prédiction de l'expérience de l'utilisateur (le décideur ciblé) par rapport à l'argumentaire. La détermination des besoins et des intérêts des décideurs – souvent appelés « points douloureux » – et l'historique des expériences de prise de décision sont particulièrement utiles dans une *persona*, car elles vous permettent de mieux comprendre le décideur ciblé. Plusieurs *persona* peuvent être nécessaires lorsqu'il y a un groupe de décideurs.

## D) Principes de persuasion

Bien que vos tactiques de persuasion particulières varient presque toujours d'une occasion à l'autre, des lignes directrices générales s'appliquent néanmoins à un très grand nombre de situations de persuasion, tant à l'écrit qu'à l'oral. En voici quelques-unes. Toutes ne s'appliqueront pas à votre situation, et il n'est pas nécessaire d'utiliser toutes celles qui s'appliquent, mais, le plus souvent, lorsque ces lignes directrices sont utilisées de manière réfléchie, votre tentative de persuasion a plus de chances d'être couronnée de succès :

- **Connaissez les faits.** Mieux encore, maîtrisez vos faits; ayez-les sur le bout de la langue ou au moins dans un carnet à portée de main. Soyez en mesure de documenter toutes les affirmations que vous faites d'une manière équilibrée, sans condescendance, mais aussi sans excès d'humilité. Vous avez cherché les preuves; les autres doivent savoir ce qu'elles disent. C'est la clé d'une communication crédible.
- **Connaissez votre auditoire.** Combien y a-t-il de personnes présentes? De quel type de personnes s'agit-il? Quelle est leur opinion actuelle sur la question? Sur quoi se fonde leur opinion? Où obtiennent-elles leurs renseignements? Quels sont leurs propres besoins et intérêts? Quels sont les arguments les plus susceptibles de les persuader? Il n'est pas nécessaire de persuader chaque membre de l'auditoire, ni même d'essayer. Mais plus vous en saurez sur votre public avant votre tentative de persuasion, plus vous serez en mesure de concevoir des arguments efficaces spécifiquement pour lui.
- **Soulevez les similitudes entre vous et votre public.** Faites ressortir vos objectifs, valeurs, croyances et expériences communs, car la similitude entre le communicateur et le public augmente la force de persuasion. Les similitudes soulevées ne doivent pas être inventées; elles doivent être authentiques et exprimées avec sincérité. Quelques exemples généraux :
  - Nous voulons tous que nos enfants grandissent dans une collectivité sûre où les personnes de toutes capacités peuvent participer.
  - Nous partageons les mêmes valeurs que vous en ce qui concerne l'inclusion de tous dans la collectivité.
- **Servez-vous des leaders d'opinion.** Il peut également s'agir d'influenceurs prédéterminés. Même si vous maîtrisez les faits et exprimez vos similitudes, vous n'êtes peut-être pas un communicateur aussi crédible que d'autres personnes qui ont une plus grande visibilité ou un plus gros calibre au sein de votre collectivité. Pour la plupart des questions communautaires, et probablement aussi pour la vôtre, il est possible de trouver des leaders d'opinion (ou influenceurs), c'est-à-dire des personnes respectées et/ou appréciées là où vous vivez, et dont l'opinion est susceptible d'intéresser votre public cible.
- **Faites une solide déclaration d'ouverture.** L'ouverture (d'un discours, d'une lettre, d'une brochure, d'une proposition) est le moment où l'attention du public est la plus forte et où son opinion est la plus flexible. Utilisez votre ouverture pour capter l'attention et façonner l'opinion. Dans la persuasion orale, une bonne première impression, y compris non verbale, est essentielle. Que ce soit à l'oral ou à l'écrit, une ou deux phrases d'introduction décrivant votre argument principal et énoncées avec assurance seront certainement utiles. C'est également un bon endroit pour l'humour. Judicieusement employé, l'humour peut briser la glace et établir un rapport avec l'auditoire.
- **Allez à l'essentiel.** Peut-être pas dès la première ligne, mais très rapidement après. La plupart des gens vivent dans un monde où tout va très vite. Si vous attendez trop longtemps, vous risquez de perdre l'attention des gens. Si vous perdez leur attention, peu de personnes seront convaincues. Présentez vos points principaux de manière concise, et résumez-les à la fin.

- **Proposez un avantage (ou plusieurs) pour étayer votre position.** Maximisez les avantages de votre position du mieux que vous pouvez. Ces avantages doivent être adaptés à votre public – ce même public que vous avez déjà étudié. Si votre public est surtout motivé par la sécurité économique, parlez-lui de dollars et de cents. S'il est plus motivé par la fierté de la collectivité, ou la criminalité dans les rues, ou (remplissez les blancs), parlez-en. En bref, relevez les avantages les plus attrayants pour votre public et utilisez-les en conséquence.
- **Prémunissez votre public contre les contre-arguments qu'il pourrait entendre de la part de l'autre partie ou qu'il pourrait créer lui-même.** Il est souvent préférable d'anticiper et de réfuter les arguments opposés à l'avance, à moins que vous ne pensiez que votre public n'entendra jamais d'autres points de vue, ou que la possibilité de résistance ou d'opposition soit très faible. Par exemple, « Nos adversaires vous diront ceci, cela et l'autre, mais nos preuves soutiennent exactement le contraire... »
- **Demandez une action.** Dans le travail communautaire, il ne suffit souvent pas que quelqu'un soit persuadé par votre argument; vous voulez aussi qu'il agisse une fois que l'argument lui a été présenté. Vous voulez qu'il rejoigne un comité, qu'il s'engage à donner de l'argent, ou qu'il appuie votre cause au sein de la collectivité. C'est le meilleur moment pour faire cette demande d'action. Les chercheurs qui étudient le bénévolat ont posé la question suivante aux gens : « Qu'est-ce qui vous a amené à vous porter volontaire pour (X)? » La réponse la plus fréquente est : « Quelqu'un me l'a demandé ». En d'autres termes, les gens vous aideront si vous le leur demandez.
- **Clarifiez les étapes de l'action.** Que demande-t-on exactement aux gens? Oui, vous voulez qu'ils vous soutiennent, mais de quelle manière exactement? Faites en sorte que votre demande d'action soit sans ambiguïté et spécifique. Les objectifs axés sur les résultats formulés selon les critères S.M.A.R.T. vous y aideront.
- **Simplifiez les étapes de l'action.** L'action demandée doit être facile à comprendre et réalisable.

**Proposez un avantage (ou plusieurs) pour étayer votre position. Maximisez les avantages de votre position du mieux que vous pouvez.**



- **Disposez d'une variété de mesures d'action.** Proposez au décideur une variété d'actions à entreprendre pour appuyer votre cause. Si une personne ne peut pas assister aux réunions, pourrait-elle écrire une courte lettre, déposer quelques dépliants dans le quartier ou même simplement rester sur la liste de diffusion? Il peut être souhaitable de demander d'abord l'action la plus importante. Mais dans tous les cas, veillez à :
  - **Obtenir un engagement à franchir le pas.** Si quelqu'un s'engage, en disant « Oui, je vais le faire », cela augmente la probabilité que l'étape de l'action soit effectivement franchie. Les engagements ont tendance à être plus efficaces lorsqu'ils sont pris publiquement, en présence d'autres personnes; la personne qui s'engage se sent plus responsable. Mais même les engagements privés – surtout s'ils sont écrits, comme dans une promesse – sont généralement plus efficaces que l'absence d'engagement. En outre, les personnes qui prennent et respectent des engagements plus modestes sont plus susceptibles de prendre des engagements plus importants par la suite, par rapport à celles qui n'ont pris aucun engagement. Cela prouve qu'il est souhaitable d'obtenir des engagements, même modestes, lorsque cela est possible.
- **Servez-vous de modèles en plus des leaders d'opinion.** Les modèles, dans ce sens, sont des personnes qui ont entrepris l'action souhaitée, qui en ont tiré profit et qui sont prêtes à le dire publiquement. Un modèle efficace ne doit pas nécessairement être un leader d'opinion; il peut s'agir d'un membre de la famille, d'un collègue de travail, d'un voisin dans la rue ou de toute autre personne que la personne cible connaît, apprécie et respecte. Les modèles sont des pairs qui travaillent avec vous pour influencer votre public cible. Si ce modèle accomplit publiquement l'action souhaitée ou dit qu'elle en a tiré profit, il est probable que cela aura un impact persuasif positif.
- **Répétez le message au besoin.** Surtout si le contenu du message n'est pas familier ou nouveau. L'idée n'est pas d'en faire trop, ni de se rendre importun – la répétition peut être excessive – mais de s'assurer que le message et l'action demandée ont bien été enregistrés. La persuasion peut prendre du temps. Les membres de votre public ne sont peut-être pas prêts à répondre à la première, à la deuxième ou à la troisième exposition; ils peuvent avoir besoin de voir ou d'entendre votre message à plusieurs reprises avant qu'il ne s'impose et qu'ils soient prêts à agir. Répétez autant que nécessaire, soyez patient et faites de la répétition votre alliée. Dans le monde gouvernemental, les consultants politiques utilisent fréquemment une stratégie similaire en trois parties pour gagner les élections et les campagnes locales : (a) ciblez vos électeurs probables; (b) transmettez-leur votre message; et (c) transmettez-leur à nouveau votre message.
- **Remerciez la personne ou les décideurs ciblés.** « C'est formidable! Nous l'apprécions vraiment! » Même si aucun engagement n'est pris, remerciez la personne d'avoir écouté et de l'avoir pris en considération. L'approbation verbale, même un « merci », renforce la probabilité que d'autres engagements (les premiers et les suivants) soient pris et que des actions soient entreprises à l'avenir.
- **Faites un suivi.** S'assurer que l'action engagée a bien été effectuée. Cela peut se faire de manière amicale et polie : « Avez-vous pu...? »; « Avez-vous eu l'occasion de...? » Pour les êtres humains, il existe une distance naturelle entre l'intention et l'action; votre rôle ici est d'aider à la combler. Lorsque l'action a été réalisée, remerciez à nouveau la personne visée.
- **Tenez la personne cible informée.** « Grâce à votre soutien, un nouveau programme a pu être mis en place pour les jeunes handicapés de notre collectivité », « Grâce à vous, nous avons pu rejoindre trois familles supplémentaires cette saison. » Les gens aiment savoir que leurs actions ont fait une différence positive.

Source: *Adaptation de l'ouvrage : Using Principles of Persuasion. Community Toolbox. (non disponible en français)*

## EXEMPLES D'ÉTUDES DE CAS

La section suivante propose des ressources qui illustrent un grand nombre des concepts présentés dans les étapes précédentes. Vous pouvez vous en inspirer pour élaborer votre propre proposition ou politique.

- [Municipality of the District of Shelburne Inclusive Recreation Policy Statement](#) (en anglais seulement)
- [Inclusion Policy \(Town of Halton Hills\)](#) (en anglais seulement)
- [Disability-Friendly Inclusive Municipality Model \(European Union\)](#) (non disponible en français)
- [Physical Activity at the Workplace: Literature review and best practice case studies](#) (non disponible en français)
- [Building the “Business Case” for Hiring People with Disabilities: A Financial Cost-Benefit Analysis Methodology and Example.](#) (en anglais seulement)
- [9 Steps to Create a Persona - A Guide with Examples \(uxpressia.com\)](#) (en anglais seulement)
- [Stratégies générales pour promouvoir le changement en matière de politiques](#)

## ■ RESSOURCES RECOMMANDÉES

- [Manuel de soutien au processus d'élaboration de politiques.](#) Santé publique Ontario.
- [Building the “Business Case” for Hiring People with Disabilities: A Financial Cost-Benefit Analysis Methodology and Example.](#) (en anglais seulement)
- [Aide financière pour appuyer l'activité physique dans la collectivité.](#)
- [Connelly, C., & Fisher, S. \(2021\). Why it makes good business sense to hire people with disabilities. \*The Conversation.\*](#) (en anglais seulement)
- [Fact Sheet and Infographic. \(English and French\).](#) Canadian Disability Participation Project (une infographie est offerte en français)
- [Le plaidoyer et l'équité en santé : Parlons-en.](#)
- [How to Write a Business Case](#) (en anglais seulement)
- [Example 2: Rural Community Recreation Project: Increase Access to Technology for People with Disabilities](#) (Le projet de loisirs pour les collectivités rurales vise à éliminer les obstacles à la participation des adultes handicapés vivant à Henderson et à Rocky Mount et dans les régions environnantes en améliorant la sensibilisation et l'accès aux loisirs grâce à la technologie d'assistance et à la formation – en anglais seulement)

# Remerciements

L'Alliance de vie active pour les Canadiens et Canadiennes ayant un handicap souhaite remercier les personnes suivantes pour leur contribution à cette ressource :

- Deux ressources ont contribué à l'élaboration de cette boîte à outils. Elles avaient été créées par l'ancien Centre de ressources pour l'activité physique, qui faisait partie de l'Association pour la santé et l'éducation physique de l'Ontario. Ces ressources ne sont plus disponibles et ne peuvent donc plus être référencées. Une boîte à outils pour Développer et influencer la politique en matière d'activité physique a d'abord été élaborée par The Health Communication Unit, puis a été adaptée par Christa Costas-Bradstreet. Ces deux documents sont issus de la feuille de route originale pour le changement de politique élaborée par l'Association pour la santé publique de l'Ontario.
- Nancy Dubois et Christa Costas-Bradstreet – rédactrices
- L'Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie pour l'élaboration du système de gestion de l'apprentissage et la traduction
- Le Gouvernement du Canada pour le soutien financier permettant d'élaborer le contenu et le système de gestion de l'apprentissage
- Éditeurs :
  - Denise Beard, directrice des Services de développement communautaire, Ville de Burlington;
  - Stacey Ellins, directrice des Parcs et des loisirs, comté de Brant;
  - Lesley Head, directrice des Loisirs, Ville de Cambridge;
  - Sandy Jackson, (à la retraite) directrice des Loisirs du canton de Wilmot et de la Ville de Brantford;
  - Lorelee Marin, monitrice de la Promotion de la santé, ancienne conseillère municipale, Ville de Lloydminster, Alb.;
  - Caroline McAuley, Services de santé de l'Alberta, ancienne mairesse de Vermillion, Alb.;
  - Suzanne Samborski, Ville de Saanich, C.-B.;
  - Karen Winter, directrice des Loisirs et des services communautaires, canton de North Dumfries.



# Glossaire

## Personnes handicapées

Déficience notamment physique, intellectuelle, cognitive, mentale ou sensorielle, trouble d'apprentissage ou de la communication ou limitation fonctionnelle, de nature permanente, temporaire ou épisodique, manifeste ou non et dont l'interaction avec un obstacle nuit à la participation pleine et égale d'une personne dans la société.

**Source :** <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/canada-accessible/loi-resume.html>

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), les handicaps ne sont pas définis en termes de catégories spécifiques de personnes, mais plutôt en tant qu'interactions entre les personnes et les sociétés dans lesquelles elles vivent.

**Source :** [https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab_1) (en anglais seulement)

## Identités croisées

L'intersection des identités fait référence au fait que l'identité d'une personne est constituée de facteurs multiples et croisés, y compris, mais sans s'y limiter, l'identité de genre, l'expression de genre, la race, l'ethnicité, la classe sociale (passée et présente), les croyances religieuses, l'identité sexuelle et l'expression de la sexualité. L'identité peut évoluer tout au long de la vie. Ce concept est différent du terme « intersectionnalité » qui, bien que similaire, étudie la manière dont les catégorisations interconnectées des individus créent des systèmes de discrimination ou de désavantage qui se chevauchent et sont interdépendants.

**Sources :**

<https://www.oregon.gov/deiconference/Documents/Pharoah%20Bolding%20-%20Intersectionality%20vs.%20Intersecting%20Identities.pdf> (en anglais seulement)

<https://www.gov.scot/publications/using-intersectionality-understand-structural-inequality-scotland-evidence-synthesis/pages/3/#:-:text=Crenshaw%20provided%20the%20following%20definition,among%20conventional%20ways%20of%20thinking.%22> (en anglais seulement)

## Évaluation situationnelle

Une évaluation situationnelle est un processus systématique permettant de recueillir, d'analyser, de synthétiser et de communiquer des données afin d'éclairer les décisions de planification. L'information découlant d'une évaluation situationnelle peut être utilisée pour déterminer les buts, les objectifs, les publics cibles et les activités d'une stratégie de promotion de la santé.

**Source :** <https://www.publichealthontario.ca/-/media/documents/F/2015/focus-on-situational-assessment.pdf>

## Données qualitatives

Des descriptions détaillées de situations, d'événements, de personnes, d'interactions, de comportements observés, des citations directes de personnes sur les expériences, les attitudes, les croyances et les pensées, ainsi que des extraits ou des passages entiers de documents, de correspondance, de dossiers et d'histoires de cas.

**Source :** Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage. (en anglais seulement)

## Données quantitatives

En bref, les données quantitatives sont représentées sous forme numérique. La recherche quantitative établit des mesures précises et fiables qui permettent une analyse statistique. Comme la recherche quantitative se concentre sur des données qui peuvent être mesurées, elle est très efficace pour répondre au « quoi » ou au « comment » d'une situation donnée. Les questions sont directes, quantifiables et contiennent souvent des phrases comme : quel pourcentage? quelle proportion? dans quelle mesure? combien?

**Source :** Bob Matthews and Liz Ross, *Research Methods: A Practical Guide for the Social Sciences* (Harlow, UK: Pearson Education, 2010), 45 (from <https://journals.ala.org/index.php/ltr/article/view/6325/8275>) (en anglais seulement)

## Contre-arguments

Un argument contre un autre argument, une autre idée ou une autre suggestion

**Source :** <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/counter-argument> (traduction libre)

