

CONSTRUIRE SA STRATÉGIE DE MOBILISATION EN 8 ÉTAPES



Équipe de Rédaction

Alexandra Lavoie, chargée de projet - Organisme des bassins versants de la Côte-du-Sud

Lisane Gamache, coordonnatrice PDE - Organisme de bassin versant du Saguenay

Pierre-Marc Constantin, coordonnateur PDE - Organisme de bassins versants des rivières du Loup et Yamachiche

Mathieu Laroche, coordonnateur du PDE - Organisme de bassin versant Lac-Saint-Jean

Michel Chouinard, administrateur - Regroupement des organismes de bassins versants du Québec

Marcel Comiré, directeur général - Comité de concertation et de valorisation du bassin de la rivière Richelieu

Pauline Marquer, chargée de projets - soutien aux plans directeurs de l'eau - Regroupement des organismes de bassins versants du Québec

Sylvain Lapointe, directeur des communications et des partenariats - Comité de concertation et de valorisation du bassin de la rivière Richelieu

Véronique Dumouchel, directrice générale - Organisme de bassins versants de Kamouraska, L'Islet et Rivière-du-Loup

Comité de réflexion

François Lajoie, directeur général - Organisme des bassins versants de la Côte-du-Sud

Mathieu Madisson, président - Organisme de bassin versant de la rivière du Nord

Mireille Chalifour, directrice générale - Organisme de bassins versants Matapédia-Restigouche

Équipe de Révision

Céline Schaldembrand, coordonnatrice des communications par intérim - Regroupement des organismes de bassins versants du Québec

Geneviève Audet, directrice générale par intérim - Société de conservation et d'aménagement des bassins versants de la Zone Chateauguay

Héloïse Fernandez, agente aux communications et aux projets - Regroupement des organismes de bassins versants du Québec

Marie-Hélène Gendron, directrice des opérations - Regroupement des organismes de bassins versants du Québec

Mise en page

Anne-Sophie Evoy, stagiaire - Regroupement des organismes de bassins versants du Québec

Pauline Marquer, chargée de projets - soutien aux plans directeurs de l'eau, Regroupement des organismes de bassins versants du Québec

Véronique Dumouchel, directrice générale - Organisme de bassins versants de Kamouraska, L'Islet et Rivière-du-Loup

À des fins de citation

ROBVQ, 2020. Aide-mémoire. Construire sa stratégie de mobilisation en 8 étapes. 18p.

À propos

Aujourd'hui, de nombreux organismes de bassins versants (OBV) sont confrontés à des changements au sein de leurs communautés d'acteurs ou encore à une démobilisation de certains d'entre eux. Ces parties prenantes sont pourtant incontournables pour la prise de décisions et la mise en œuvre d'actions dans le cadre de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) au Québec.

Comment mobiliser ces acteurs, mais aussi les citoyens afin de favoriser leur implication et leur engagement ? Cet aide-mémoire a pour rôle de répondre à cette question.

Il importe de comprendre que l'implication et l'engagement souhaités peuvent prendre différentes formes : la participation aux travaux ou aux comités de la table de concertation ou du conseil d'administration, mais aussi l'engagement à réaliser une ou plusieurs actions répondant aux objectifs du PDE. Ainsi, la mobilisation doit être appréhendée dans son ensemble et abordée pas à pas au travers d'étapes qui permettront d'atteindre les objectifs fixés dans une stratégie afin de rejoindre les acteurs ciblés en ce sens.

Présenté sous forme d'un modèle flexible en huit étapes, ce document vise à accompagner les OBV dans l'élaboration de leur propre stratégie de mobilisation. Chaque étape devrait faire l'objet d'une démarche d'amélioration continue.

Cet outil est le fruit d'un travail collectif de réflexion sur le contenu d'une stratégie de mobilisation. Il est fondé sur les leçons tirées de l'expérience des OBV dans le cadre de leurs mandats respectifs. Il s'inscrit dans une démarche collaborative, inhérente au réseau des OBV du Québec, et vise le renforcement des capacités de chaque organisation par le partage d'expériences. Il procure des outils souples, pratiques et adaptables pour favoriser l'intégration d'une stratégie de mobilisation au sein de ces organismes.

Cet aide-mémoire a été conçu par un comité de travail sur la mobilisation, composé de représentants d'OBV ainsi que de représentants du Regroupement des organismes de bassins versants du Québec (ROBVQ). Il est destiné à la direction générale ainsi qu'à tout autre responsable de la planification de la mobilisation au sein des OBV afin de les aider à concevoir, mettre en œuvre et évaluer un processus local, intégré et accessible de mobilisation et de concertation.

Veillez noter que le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) a été consulté et certifié que ces travaux ne vont pas à l'encontre des réflexions actuellement en cours au sein du MELCC.

Que l'on souhaite susciter la mobilisation ou simplement lui donner un regain d'énergie, l'étude du processus de mobilisation permet une meilleure lecture des enjeux et l'identification des leviers pour la faire évoluer.



Notes

Chaque organisme de bassins versants est responsable de construire sa propre stratégie de mobilisation. Celle-ci pourra varier en fonction de la grandeur du territoire à prendre en considération, du type d'acteurs sur le territoire, des partenariats déjà bien établis ou non dans sa zone de gestion, ou encore selon la dynamique des acteurs de l'eau.

Il est à noter que l'étape « [Construire sa vision](#) » peut se positionner à deux endroits dans le cycle du processus d'élaboration de la stratégie de mobilisation proposé par le présent aide-mémoire. Elle apparaîtra à l'étape 1 lorsque la réflexion commune cherche à définir une vision idéalisée du projet partagé, ou lorsque les intervenants ont une longue expérience de leur organisation, des acteurs concernés et de l'historique des stratégies et mécanismes déployés jusqu'à maintenant.

Elle pourra également se positionner à l'étape 3, après avoir réalisé son autodiagnostic ainsi qu'un profil des acteurs, en tenant compte de leurs intérêts et besoins. Ce choix s'appliquera davantage si l'on souhaite se doter d'une vision réaliste, tenant compte des opportunités et des contraintes internes et externes influençant la stratégie de mobilisation à déployer, et que l'expérience déjà acquise ne permet pas d'identifier celle-ci sans une analyse préalable des réalités à considérer.

À l'instar de l'étape 1 « [Construire sa vision](#) » ; les étapes 2 et 3 : « [Réaliser son autodiagnostic](#) » et « [Élaborer le profil des acteurs concernés](#) » pourraient également être inversées. L'étape « [Misez sur la communication](#) » quant à elle est une étape qui devrait être transversale à chacune des étapes identifiées dans cet aide-mémoire. La communication avec ses acteurs, sa visibilité, et la diffusion de contenu de valeur devrait être au cœur de chacune des activités d'un OBV.

L'aide-mémoire proposé ne constitue qu'un exemple parmi une multitude de possibilités et ne constitue pas un modèle imposé.

Préalablement à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation, il peut s'avérer fort pertinent de nommer une personne responsable de la mobilisation au sein de l'organisme. La personne nommée sera en charge de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la stratégie adoptée. Favorisant une meilleure prise en charge et le développement de l'expertise au sein de l'OBV en matière de mobilisation, la délégation entière de ce mandat à un même répondant favorise une meilleure mise en œuvre ainsi qu'un meilleur suivi du plan d'action.

Une stratégie planifiée contribue également au développement du réseautage, à l'acquisition d'un capital de confiance et à l'accroissement d'un sentiment d'appartenance de la part des acteurs ; des aspects de grande importance pour la bonne conduite des efforts de mobilisation.

TABLE DES *matières*



Construire sa VISION

Pour agir collectivement, il importe que les parties prenantes développent une vision commune du changement souhaité.

p.1-2



Réaliser son AUTODIAGNOSTIC

L'organisme doit établir l'état de référence de la mobilisation de son milieu ; identifier et analyser les réussites et les échecs rencontrés au sein de la démarche passée et actuelle.

p.3-4



Établir le PROFIL des acteurs concernés

Il est essentiel d'avoir une connaissance détaillée des acteurs de l'eau du territoire et de leur capacité à se mobiliser.

p.5-6



Définir les MOYENS et les MÉTHODES

Sélectionnez les moyens les plus adaptés aux besoins des acteurs ciblés, et identifiez en conséquence les messages-clés.

p.7-8



Élaborer un PLAN d'ACTION stratégique

Il permettra d'identifier les différentes étapes à mettre en place pour la mise en œuvre de votre stratégie, le temps à y consacrer et les moyens humains et financiers à y associer.

p.9-10



Miser sur la COMMUNICATION

Une fois établie, il est essentiel de partager votre stratégie et de maintenir la communication avec vos acteurs afin de susciter un sentiment d'appartenance.

p.11-12



Mettre en oeuvre et SUIVRE sa stratégie

Définissez les procédures de suivi à mettre en place pour s'assurer de la mobilisation des acteurs.

p.13-14



ÉVALUER sa stratégie

Évaluez l'atteinte de vos objectifs de mobilisation ainsi que les forces et faiblesses de la stratégie mise en place.

p.15-16



Ce qu'il faut retenir

Cet aide-mémoire permettra de vous assurer que vous tenez compte des éléments les plus importants d'une stratégie de mobilisation.

p.19



CONSTRUIRE SA *vision*

La vision est une image attrayante du futur. Elle définit où l'organisme souhaite aller. Elle rassemble les employés, la direction, les partenaires et les incite à passer à l'action.

La vision de la mobilisation correspond à une réflexion co-construite déterminant les buts et impacts de la mobilisation attendue. Elle mène à l'identification d'un idéal partagé, inspirant et rassembleur, pour lequel les acteurs concernés acceptent de s'engager.

L'IMPORTANT DE CETTE ÉTAPE

- Se définir comme groupe de collaboration et faire naître un sentiment d'appartenance à son égard.
- Établir un idéal partagé par tous pour cheminer ensemble tout au long de la démarche vers le but souhaité.
- Guider et soutenir les efforts collectifs de la collectivité par une vision partagée qui va permettre de combiner les capacités et les connaissances de chacun(e) dans un processus englobant et intégré.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Comment construire une vision claire et motivante pour l'organisation?
- Quelles sont les compétences et habiletés nécessaires pour déterminer une vision ?
- Qui devrait élaborer la vision de la mobilisation?
- Quels sont les buts et les impacts à court, moyen et long termes communément souhaités pour la mobilisation?
- Souhaitons nous déterminer une vision de la mobilisation idéaliste ou plutôt réaliste qui tient compte des possibilités et contraintes des acteurs interpellés (Étapes 2 et 3)?
- Quels sont les enjeux de la vision de la mobilisation choisie? (force, durabilité, concertation, réalisation des actions, etc.) ?

LES SOUS-ÉTAPES CLÉS

- 1 Établir la démarche d'élaboration de la vision, les ressources/capacités requises et les acteurs devant y prendre part.
- 2 Regrouper les acteurs identifiés pour construire ensemble et adopter la vision de la mobilisation.
- 3 Établir les buts et impacts de la mobilisation individuellement souhaités, sans influence.
- 4 Regrouper les idées qui suscitent l'intérêt et font consensus dans un idéal partagé.
- 5 Traduire l'idéal partagé dans un énoncé évocateur.
- 6 Étape optionnelle : Planifier et préparer la diffusion de la vision choisie pour lui donner la plus grande visibilité auprès des acteurs de l'eau, des partenaires et de la collectivité (Étape 6).

DES OUTILS POUR VOUS AIDER

Le Tableau des buts

un outil pour structurer votre analyse consensuelle

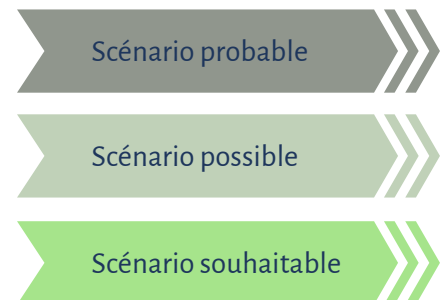
Buts nommés	Statut du but		
	Commun	Divergent non conflictuel	Divergent conflictuel
But 1	X		
But 2		X	
But 3			X

Adapté de PDFD, 2015.

- *But commun
Souhaité individuellement par l'ensemble des acteurs.
- **But divergent non conflictuel
Souhaité par un ou quelques acteurs sans conflit avec d'autres acteurs.
- ***But divergent conflictuel
Souhaité par un ou quelques acteurs avec conflit avec d'autres acteurs.

Vous pourriez réaliser différents scénarios dans une approche de *Prospective*. La prospective a pour principale fonction d'offrir des scénarios temporels pour faciliter le choix d'objectifs éclairés et les actions les plus pertinentes dans différentes situations.

C'est à ce moment que les intervenants sont appelés à se projeter dans un avenir plus ou moins rapproché et à se situer entre la simple évolution des tendances et une vision idéale. La vision doit être suffisamment réaliste pour que tous les intervenants y croient, et suffisamment optimiste pour qu'elle soit motivante et inspirante.



MESORE

Un outil pour trouver la vision la plus réaliste et réalisable

<p>Viser Haut "Si toutes les conditions de réussites sont réunies, nous aspirons à ..."</p>
<p>Solution tampon "Nous serions satisfaits si..."</p>
<p>Marge de manoeuvre "Nous nous contenterions de..."</p>
<p>MEilleure SOLution de Rechange (MESORE) "Si les hypothèses travaillées en concertation ne fonctionnent pas, nous serions obligés de..."</p>

Tiré de PDFD, 2015.

Attention !

Assurez une représentativité des acteurs qui élaboreront la vision. Elle sera plus réaliste et réalisable si elle tient compte des possibilités et des contraintes des parties concernées.
(Étapes 2 et 3)

Le saviez-vous ?

En élaborant la vision de la mobilisation, on se mobilise déjà. Prenez soin que cette étape suscite le goût de s'engager chez vos acteurs.

La vision n'est pas statique. Elle doit être revue régulièrement afin de permettre à l'organisme de s'ajuster aux changements internes et aux fluctuations de l'environnement externe.



RÉALISER SON *autodiagnostic*

L'autodiagnostic est une analyse des réalités de l'OBV qui sont susceptibles d'influencer la mobilisation. Au terme de cette étape, vous devriez avoir une connaissance détaillée de la capacité de l'organisme à se mobiliser et à susciter l'envie de se mobiliser chez les acteurs sollicités.

L'IMPORTANT DE CETTE ÉTAPE

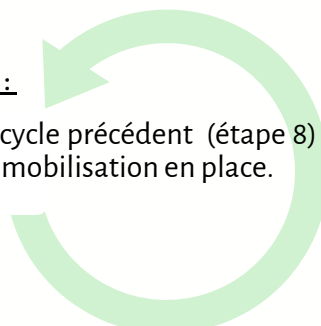
- Connaître les réalités de l'OBV se répercutant sur les enjeux et l'atteinte de la vision de la mobilisation (Étape 1) ainsi que la capacité à se mobiliser et à susciter l'envie de se mobiliser chez les acteurs interpellés.
- Guider les choix de stratégies et de moyens (processus et mécanismes présentés à l'étape 4) pertinents à implanter, à maintenir ou à consolider pour mobiliser les acteurs de l'eau en cohérence avec la vision souhaitée.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Quelles sont les ressources humaines et financières dont l'OBV dispose pour assurer la mobilisation de ses acteurs (ressources internes ou externes) et susciter l'envie de se mobiliser chez les acteurs sollicités ?
- Quels sont les démarches, mécanismes et outils actuellement mis en place par l'OBV ou historiquement mis en place par l'OBV pour atteindre sa vision de la mobilisation ? Quels ont été vos succès et vos moins bons "coups" ?
- Comment les réalités de l'OBV sont-elles susceptibles d'influencer (positivement et négativement) les enjeux et l'atteinte de la vision de la mobilisation ?

LES SOUS-ÉTAPES CLÉS

- 1** Dresser le portrait des ressources et du temps dont dispose l'organisme pour atteindre sa vision de la mobilisation.
- 2** Dresser le portrait des processus et mécanismes déployables et déployés actuellement et dans le passé par l'organisme.
- 3** Diagnostiquer les réussites et des difficultés rencontrées (réelles) et appréhendées (possibles) avec la stratégie et les moyens (processus et mécanismes) déployés par l'OBV.
- 4** Déterminer les causes et des conséquences des réussites et difficultés relevées, tant réelles qu'envisagées.
- 5** Étape applicable au 2^{ème} cycle de la stratégie :
Rapporter les forces et faiblesses évaluées au cycle précédent (étape 8) en regard de l'efficacité, de l'efficience et de la portée de la stratégie de mobilisation en place.



DES OUTILS POUR VOUS AIDER

Exemples de *réalités de l'OBV* influençant les enjeux et l'atteinte de la vision de la mobilisation :

- attentes;
- avantages recherchés;
- responsabilités;
- reconnaissance dans le milieu et crédibilité comme organisation;
- évolution de l'engagement ;
- intentions;
- ressources disponibles;
- besoins et intérêts;
- compétences à l'interne;
- possibilités réelles et anticipées;
- contraintes réelles et anticipées;
- choix stratégiques;
- moyens déployables et déployés;
- etc.

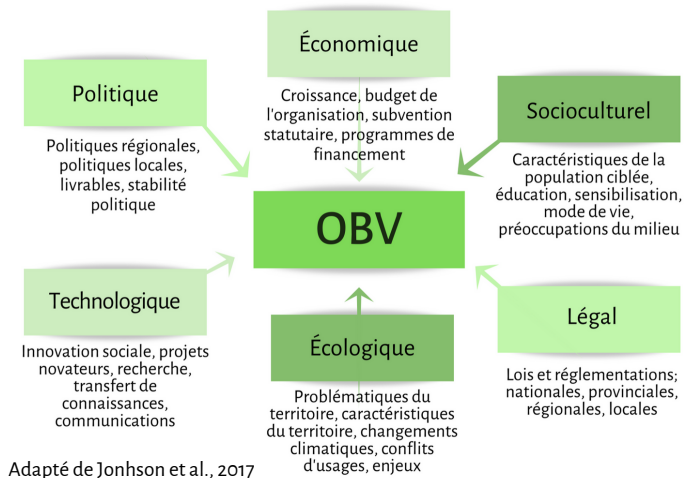
L'analyse *FFOM* (Forces-Faiblesses-Opportunité-Menaces) permet une vue d'ensemble sur les facteurs qui influencent votre OBV à l'interne et à l'externe. Elle peut être complétée par l'analyse *PESTEL* un outil visant à inventorier les réalités externes de l'OBV et qui permet d'avoir une vision globale de son environnement en mettant de l'avant six grands vecteurs : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal.



L'analyse FFOM peut également être bonifiée avec les informations relatives au profil des acteurs (Étape 3).

F	F	O	M
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Ce que votre organisme fait bien; • La valeur ajoutée qui vous différencie de vos concurrents; • Les ressources internes (compétences, savoir faire, équipe, ...) • Actifs corporels tels que la propriété intellectuelle, capital, technologies, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce qui manque à votre organisme; • Ce que vos concurrents font mieux que vous; • La limitation de ressources; • n'avoir qu'une seule offre de services; • Faible participation à vos tables de concertation; • Faible notoriété, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous estimation du marché sur des produits et services spécifiques; • Peu de concurrents dans la zone; • Croissance des besoins pour vos services; • Bonne couverture médiatique de votre organisme, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux concurrents; • Durcissement de l'environnement réglementaire; • Couverture médiatique négative de la presse; • Changement d'attitude des acteurs envers votre organisme, etc.

Adapté de LBdD, 2020.



Adapté de Jonhson et al., 2017

Une *Grille diagnostic* est un outil pour consigner l'analyse des réussites et difficultés rencontrées issues des mécanismes mise en place ou non par votre OBV.

EXEMPLE

Problème : Gestion non optimale des ressources de l'organisation pour susciter, maintenir encourager la mobilisation

Manifestation	Statut	Cause(s)	Conséquence(s)
Réorganiser une rencontre annulée	Réel	Les acteurs n'ont pas été sondés pour établir le calendrier des rencontres et ne peuvent être présents	Absence régulière de plusieurs acteurs aux rencontres

N'oubliez pas !

Actualisez régulièrement l'autodiagnostic afin que les nouvelles réalités d'importance soient prises en considération dans la stratégie de mobilisation.

Si vous avez déjà complété un cycle de votre stratégie et procédé à son évaluation, certains éléments feront partis de votre diagnostic. L'évaluation deviendrait alors le point de départ de votre nouveau cycle.

Pour un meilleur autodiagnostic, les réalités de l'OBV à analyser sont bien sûr celles de l'équipe employée, mais également celles des partenaires de l'organisme.



ÉLABORER LE PROFIL *des acteurs concernés*

Le profil des acteurs doit présenter les intervenants concernés tout autant que décrire les éléments conditionnant leur mobilisation (réalités vécues et véhiculées, interactions entre eux). Au terme de cette étape, vous devriez avoir une connaissance détaillée des acteurs concernés et de leurs capacités à se mobiliser.

IMPORTANTANCE DE CETTE ÉTAPE

- Connaître les réalités des acteurs interpellés influant sur les enjeux et l'atteinte de la vision de la mobilisation (Étape 1) ainsi que leurs capacités à se mobiliser.
- Alimenter les décisions quant aux méthodes et structures à mettre en place, à maintenir et à consolider pour favoriser la mobilisation des acteurs et atteindre la vision commune établie en fonction des réalités de chacun.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Qui sont les acteurs interpellés par la vision de la mobilisation (Étape 1) ?
- Quels sont leurs intérêts, leurs besoins, leurs intentions, leurs disponibilités, etc. (documenter l'ensemble des réalités selon le type d'acteur. Étape 2) ?
- Quels sont les liens qui les unissent; quels sont les acteurs centraux, les acteurs isolés, non impliqués, etc. ? Et pourquoi ?
- Quelles sont leurs capacités à se mobiliser et quels sont les freins potentiels ?
- Quels acteurs sont les plus souvent engagés ? Quels acteurs participent le plus aux rencontres ?
- Quels types d'acteurs ne sont pas mobilisés ? Et pourquoi ?
- Comment les réalités des acteurs interpellés influencent-elles l'atteinte de votre vision de la mobilisation ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mobilisation et l'engagement des acteurs ?

LES SOUS-ÉTAPES CLÉS

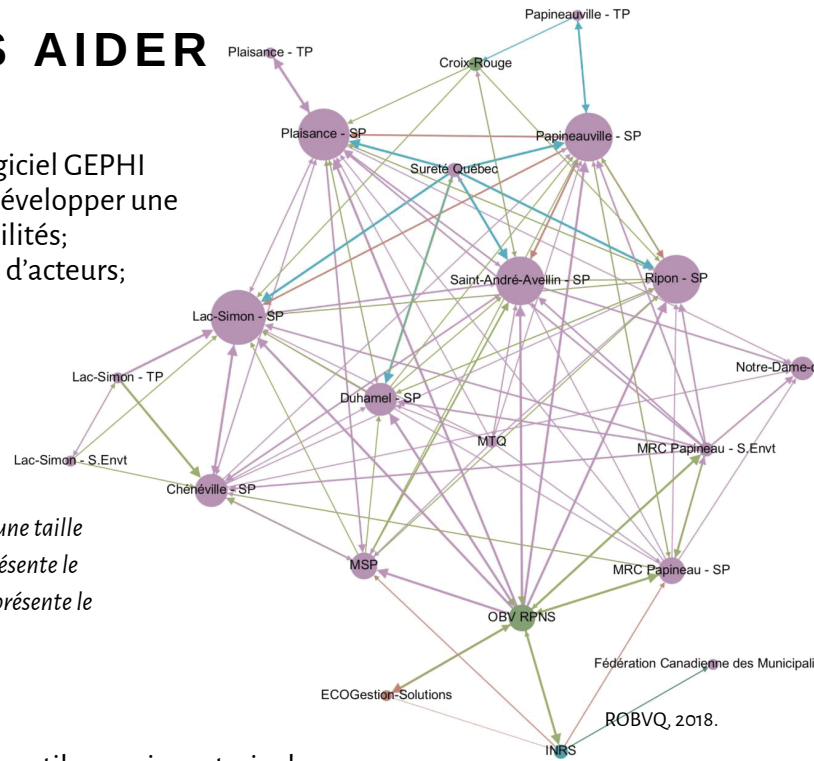
- 1** Recenser les acteurs identifiés dans la vision de la mobilisation, ceux avec qui l'OBV travaille de façon récurrente, ceux absents, et ceux dont la mobilisation est souhaitée en priorité.
- 2** Dresser le portrait des réalités des acteurs interpellés pour atteindre sa vision de la mobilisation.
- 3** Établir les opportunités et contraintes des acteurs dans la mobilisation et leur engagement portant atteinte à la vision de la mobilisation.
- 4** Étape applicable au 2^{ème} cycle de la stratégie :
Diagnostiquer les facteurs qui favorisent ou freinent la mobilisation des acteurs.

DES OUTILS POUR VOUS AIDER

Une *analyse des réseaux sociaux* (ARS) via le logiciel GEPHI peut aider à repérer et développer des réseaux sociaux; développer une structure de réseau collaborative; partager les responsabilités; augmenter la collaboration entre les différentes échelles d'acteurs; constater l'évolution du réseau dans le temps, etc.

Ex. Les membres du réseau et la nature de leurs échanges pour la gestion des inondations, OBV RPNS, 2018.

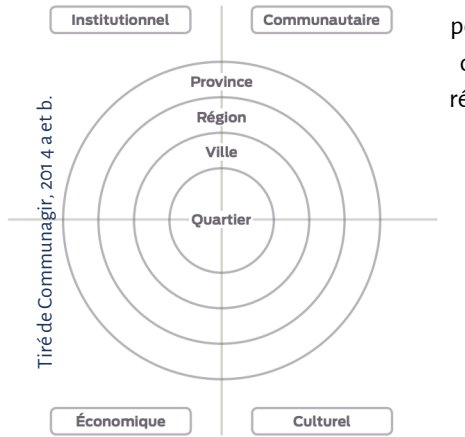
La taille des noeuds présente les acteurs principaux (plus les noeuds ont une taille importante, plus l'acteur possède de relations). La couleur des noeuds présente le type d'organisme auquel appartient l'acteur. Enfin, la couleur des liens présente le type de relation qui unit les acteurs.



La *carte des atouts* et la *carte sociale*, sont deux outils pour inventorier les acteurs interpellés et leurs interactions.

Ce type de carte peut être réalisé rapidement grâce à des applications informatiques, telle que Framindmap.

La cartographie des atouts



La carte des atouts a comme but principal de permettre à un groupe ou à une organisation d'identifier et de voir les forces, réussites et réalisations de la collectivité en fonction d'un objectif à atteindre.

Pensez-y!

La stratégie de mobilisation ne sollicite pas seulement des acteurs de l'eau. Soyez imaginatifs : considérez et décrivez votre communauté élargie (ex. : médias population, etc.).

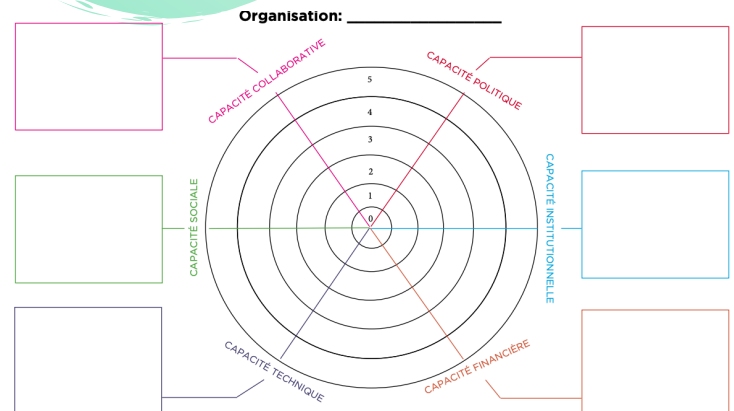
À faire!

Actualisez régulièrement le profil des acteurs afin que les nouvelles réalités d'importance soient prises en considération dans la stratégie de mobilisation.

La *carte à points* est un outil pour évaluer et comparer les capacités des acteurs interpellés. La capacité d'un acteur à agir ne dépend pas uniquement des outils réglementaires ou non réglementaires dont il dispose.

Elle dépend de six capacités interdépendantes qui, ensemble, vont influencer à la fois la mobilisation, la mise en œuvre et les dispositifs de suivi des outils à la disposition de chacun des acteurs, mais aussi leur arrimage avec les actions des autres acteurs.

À noter que chaque OBV devrait également évaluer ses capacités à l'étape de l'Autodiagnostic (Étape 2).



Tiré de Ruiz et Decelles, 2017



DÉFINIR LES *moyens et méthodes*

Définir les moyens et méthodes consiste à déterminer les meilleurs outils pour concrétiser la vision de la mobilisation des acteurs de l'eau, selon les réalités de l'OBV (Étape 1) et de manière adaptée aux acteurs du territoire (Étape 2 et Étape 3).

Au terme de cette étape, vous devriez avoir sélectionné les processus, mécanismes et outils les plus adaptés pour susciter la mobilisation de chaque acteur ou groupe d'acteurs interpellés.

L'IMPORTANT DE CETTE ÉTAPE

- Répertorier les différents moyens et méthodes qui tiennent compte des réalités et capacités de l'OBV et des acteurs interpellés par la vision de la mobilisation (Étapes 1 à 3).
- Anticiper et comparer les résultats (et impacts) probables des moyens et méthodes répertoriés en perspective de l'atteinte de la vision de la mobilisation.
- Sélectionner les moyens et méthodes les plus adaptés.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Quels sont les moyens et méthodes reconnus efficaces pour susciter l'envie de se mobiliser (ex. techniques d'animation, espaces de rencontres, horaire, fréquence des rencontres, communication, accompagnement, valorisation des actions réalisées par les acteurs, etc.) ?
- Quels moyens et méthodes sélectionner et adopter selon les opportunités et contraintes de l'organisme et des acteurs de l'eau (implications, coûts, bénéfices) ?
- Est-ce que les moyens et méthodes actuellement employés par l'OBV sont adaptés au profil de vos acteurs et sont adaptés à votre vision de la mobilisation ?

LES SOUS-ÉTAPES CLÉS

- 1 Cerner ce qui donne envie aux acteurs de se mobiliser.
- 2 Synthétiser les constats tirés de l'autodiagnostic (Étape 2) et du diagnostic des acteurs (Étape 3), notamment la capacité, ainsi que la priorité et le degré de mobilisation/participation attendu (Étape 1) pour chaque acteur interpellé.
- 3 Déterminer et comparer les implications, les coûts et les bénéfices, dont les résultats attendus, des moyens et méthodes adaptés.
- 4 Identifier et sélectionner les moyens et méthodes adaptés et prometteurs qu'il est pertinent et réaliste de déployer pour chaque acteur sollicité.

Attention !

Réviser systématiquement la pertinence de vos choix de moyens et de méthodes si les réalités de l'OBV et celles des acteurs sollicités évoluent de façon notable.

DES OUTILS POUR VOUS AIDER

Le spectre de la participation citoyenne, un outil pour choisir des moyens et méthodes adaptés aux différents niveaux de participation souhaités...

CONCEPTS	Information Communication unidirectionnelle	Consultation Prise en compte des intérêts des parties prenantes	Collaboration Communication bidirectionnelle tout au long du processus	Codécision Présence d'un partenariat à tous les niveaux de décision	Autonomisation Décisions finales prises et mises en oeuvre par les parties prenantes
OUTILS	Information à la population Sensibilisation Publicité Présence médiatique	Consultation informelle Rencontre de travail Sondage Focus Group Audiences publiques	Table de concertation avec processus de construction de consensus Comité décisionnels	Table de concertation Ateliers Comités locaux Comités techniques Construction de scénarios	Jury citoyen Délégation Accompagnement Scrutin Renforcement de capacités

Spectre de la participation citoyenne (tiré et adapté de Luyet et al., 2012; ROBVQ, 2019)

Il existe une variété de méthodes et d'outils pour favoriser la mobilisation d'une communauté d'acteurs.

Les fiches techniques développées par *Communagir pour emporter* comme par le *ROBVQ* proposent une panoplie d'outils de co-construction clé en main et gratuits, pensés pour susciter la mobilisation et la participation.



Des outils et des mécanismes de diffusion adaptés à chacun de vos acteurs !

Les facteurs de succès et les freins à la mobilisation étant différents pour chaque "type d'acteurs", il convient d'adapter vos mécanismes de diffusion d'information ainsi que vos communications avec chacun de vos acteurs.

Vos interactions avec vos acteurs varieront également selon leur(s) rôle(s) dans l'une ou plusieurs des instances de l'OBV (Conseil d'administration, table de concertation, comités techniques, etc.) ainsi que leur rôle dans la mise en oeuvre des actions inscrites au PDE (Maitre d'oeuvre, partenaire technique, partenaire financier, etc.).

PENSEZ-Y !

Aidez-vous du spectre de la participation citoyenne pour identifier le niveau de participation requis en termes d'interactions et de partage de la prise de décisions.



Opter pour un lieu et une fréquence qui favorisent les discussions et qui est adapté au nombre de participants et à la méthode d'animation choisie.



Les acteurs sont les mieux placés pour vous dire ce qui les incite à se mobiliser et comment ils veulent s'engager. Ne manquez pas l'occasion de leur demander !



ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

Stratégique

Une planification stratégique identifie et consigne les éléments jugés pertinents qui seront mis en oeuvre pour mobiliser les acteurs dans le but d'atteindre la vision commune (Étape 1).

Le résultat visé est l'élaboration d'un plan d'action dont l'efficacité doit pouvoir être suivie et mesurée dans le temps au regard des objectifs fixés par la stratégie de mobilisation mise en place.

L'IMPORTANCE DE CETTE ÉTAPE

- Déterminer les orientations, objectifs, cibles, et actions à mettre en oeuvre pour assurer le succès de la stratégie de mobilisation.
- Établir les indicateurs qui permettront d'évaluer l'efficacité des réalisations en regard des objectifs poursuivis.
- Estimer l'envergure et la portée totale des efforts à déployer grâce à la planification d'un échéancier et d'un **budget**. Le plan stratégique vous permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'évolution que vous souhaitez apporter à la mobilisation dans votre organisation.
- Consolider et innover en matière de partenariats et d'engagement des acteurs sollicités par la vision de la mobilisation (Étape 1).
- Assurer un transfert d'information à votre équipe et votre OBV par une trace écrite de votre stratégie.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Quelle est la période couverte (ex. : annuelle, quinquennale, etc.) et la structure désirée (ex.: par enjeu de mobilisation, par type d'acteurs, etc.) pour le plan d'action stratégique ?
- Que devrait-on et que peut-on mettre en oeuvre ensemble, pour atteindre la vision de la mobilisation et assurer ses enjeux (Étape 1) à partir des moyens et méthodes identifiés (Étape 4) ?
- Quelles sont les orientations, objectifs, cibles, actions et indicateurs planifiés ?
- Quels sont les défis et obstacles à la mise en oeuvre du plan d'action stratégique ?
- Doit-on établir des priorités de mise en oeuvre et comment le faire ?

LES SOUS-ÉTAPES CLÉS

- 1** Déterminer la période couverte par le plan d'action, sa structure, le budget associé ainsi que les composantes du plan.
- 2** Définir les axes d'intervention, les orientations, les objectifs et les cibles poursuivis par votre plan d'action stratégique, ainsi que les indicateurs de suivi.
- 3** Identifier les actions permettant d'adresser directement les objectifs, ainsi que les parties prenantes.
- 4** Établir les moyens et méthodes adaptés (Étape 4) les plus pertinents à déployer pour la mise en oeuvre des actions planifiées.

DES OUTILS POUR VOUS AIDER

La *méthodologie SMART*, un moyen mnémotechnique afin d'identifier des objectifs et des indicateurs pertinents et efficaces dans le cadre d'une démarche de planification.



Tiré de : Manager-go.com

Sans demeurer une planification stratégique au sens strict, la *méthode AGILE* constitue une approche flexible et efficace destinée à la gestion de projets ! Au lieu de consacrer beaucoup de temps à la planification, en essayant de tout prévoir, il suffit de se fixer un objectif plus modeste, réalisable dans un délai relativement court, et de planifier la suite des choses en fonction des résultats observés. Le modèle agile consiste ainsi à simplifier le processus de flux de travail et à créer une équipe souple capable d'adapter aux exigences toujours changeantes.

Plutôt que de segmenter les projets de mobilisation selon des phases, le développement AGILE tend à s'attaquer à la mobilisation dans sa globalité.

Le principe de base est qu'il est contre-productif de planifier 100 % la mobilisation, jusqu'aux moindres détails, avant de commencer à développer sa stratégie. Lorsqu'un imprévu est soulevé, les effets sur l'efficacité de la stratégie s'en font ressentir. La méthode AGILE propose de procéder différemment, étape par étape. C'est-à-dire, fixer les grandes lignes de la mobilisation, puis par la suite, des objectifs plus précis à court terme, tout en commençant le développement très rapidement.

La planification stratégique est issue d'une réflexion collective et du développement d'une vision commune et permet de préparer le passage vers l'action.

La stratégie de mobilisation n'est pas figée et peut être modulée à l'occasion des bilans annuels.

N'hésitez pas à innover, sortir des sentiers battus et oser des actions que vous n'aviez jamais mis en place.

Le plan d'action devrait à minima se composer à partir d'axes d'intervention.

Ces axes pourraient porter davantage sur "assurer la mobilisation au processus de concertation" ou alors tendre vers "assurer la mobilisation à l'engagement des acteurs à réaliser des actions" ou bien les 2.

- Déterminez ce que vous voulez inclure à votre plan stratégique et structurez le plan de votre document.
- Restez flexible pour s'ajuster aux besoins changeants des acteurs du territoire.
- Développez des mécanismes de communication facilitant les échanges entre les acteurs.
- Pensez à étendre la mobilisation pour toucher un plus grand nombre d'acteurs et enrichir la dynamique.
- N'oubliez pas d'élargir votre communauté (sexe, âge, classe sociale, etc.) au-delà des groupes d'acteurs.



MISER SUR LA *communication* !

Miser sur la communication implique de penser et préparer tous les échanges d'informations survenant avant, pendant et après l'élaboration de la stratégie de mobilisation.

Au terme de cette étape, vous devriez avoir sélectionné les meilleurs outils et stratégies de communication adaptés à chacun des acteurs ou groupe d'acteurs interpellés par votre vision de la mobilisation.

L'IMPORTANT DE CETTE ÉTAPE

- Développer une compréhension commune et une identité propre à l'organisme et ses acteurs.
- Adapter ses moyens de communications à ses acteurs afin qu'ils adhèrent à votre vision et participent aux activités organisées par votre OBV (consultation, tables de concertation, comités, etc.).
- Susciter l'intérêt et consolider la connaissance, la valorisation, l'engagement, le réseautage et le sentiment d'appartenance de chaque partie impliquée.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Quels sont les besoins à combler par des activités de communications et pourquoi est-ce requis ?
- Quels sont les objectifs et cibles visés ainsi que les messages associés (Qu'est-ce que je veux communiquer ?) ?
- À qui souhaite-t-on s'adresser ?
- Quels moyens de communication sont adaptés aux communicateurs, publics et acteurs ciblés ?
- Quand, comment structurer et par quels moyens communiquer au mieux chaque message visé (Comment transmettre le message, Comment m'adresser aux parties impliquées ?) ?
- Quelles sont les activités de communication planifiées ?
- Est-ce que le message est bien compris ?
- Quelles sont les retombées des communications menées ?

LES SOUS-ÉTAPES CLÉS

- 1** Prenez un temps de recul pour analyser vos méthodes de communication. Analyser votre situation, vos communications actuelles et passées, et décrire les problèmes rencontrés dans le choix de vos communications ainsi que dans vos relations avec vos acteurs ou le grand public.
(Est-ce que les médias s'intéressent à vos communiqués ? Est-ce que la problématique est bien comprise par le milieu ? Avez-vous atteint vos objectifs de participation ?)
- 2** Cerner et justifier les besoins à combler par des activités de communication.
- 3** Définir vos objectifs, leurs cibles et messages associés en fonction des acteurs visés.
- 4** Comparer, choisir les périodes, la structure et les moyens de communiquer selon les messages visés, votre public et vos intentions.
- 5** Elaborer, réaliser, suivre et évaluer en continu les activités de communications planifiées considérant les besoins de l'organisme comme ceux des acteurs et partenaires.

DES OUTILS POUR VOUS AIDER

Les 4 types d' *objectifs communicationnels*



Tiré de Libaert, 2017.

Les 4 types de *publics d'une organisation*



Tiré de Desaulniers, 1991.

Humanisez vos publications en mettant de l'avant les humains qui œuvrent pour et avec votre OBV.

Le *journal de bord*, un outil donnant une vision d'ensemble des actions de communications réalisées.

Afin de mieux planifier vos actions de communication, un plan de communication accompagné d'un journal de bord seraient très utiles à votre organisme pour mener à bien cette étape.

Objectifs de communication	Cible	Message visé	Communicateurs	Public	Moyens	Date de réalisation	Budget réel	Observations
Orientation stratégique - Informer et former les élus								
Renforcer l'engagement	Présence de X sur la table Y	Souligner une réussite	Président, direction générale, Responsable PDE de l'OBV	Élus	Présentation au conseil des maires	W jour 2019	100 \$	intérêt marqué pour eau potable
Orientation stratégique - organiser des activités grand public								
Informers	200 personnes	Eau = collectif !	Léonard'eau Dicapri-eau	Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> Facebook (5 fois) Journal hebdo Infolettre 	<ul style="list-style-type: none"> 01-02-2020 08-02-2020 ... 	1 302.06 \$	

Adapté de Libaert, 2017.

Des *outils gratuits* pour vous simplifier la vie



Canva : Site internet qui vous permet des designs simples pour vos affiches, publications sur les médias sociaux, infolettre, montage photo. Il permet le travail collaboratif au sein d'une équipe.



MailChimp : La version gratuite permet jusqu'à 2000 adresses courriels. La plateforme assure une gestion en temps réel des contacts de l'organisation. Nettoie les courriels qui ne sont plus valides, enlève les doublons. Il est possible de coller une étiquette à vos contacts, ce qui permet des envois ciblés.



CyberImpact : La version québécoise de Mailchimp; envois d'infolettre, de courriels promotionnels, de cartes de vœux, de coupons ou de marketing automatisé.



Mentimeter : Outil interactif, il permet de faire un quiz, prioriser des actions, faire un sondage en temps réel. L'outil rend les présentations beaucoup plus dynamiques.



Boîte à outils ROBVO / communication : À chaque communication; son outils. La boîte recense les différents outils disponibles en communication ainsi que leurs portée afin de vous accompagner dans le choix du meilleur outil selon votre objectif et les retombées visées.

PENSEZ-Y!

Les intervenants avec lesquels vous travaillez ont des opinions variées, votre stratégie de communication devra nécessairement tenir compte de ces divergences.

Communiquer, c'est aussi développer sa capacité d'écoute ! Mettez sur le plaisir d'être ensemble. Ainsi, vous créez un espace permettant des échanges respectueux, consensuels et neutres.

Ne surchargez pas le message!
Quelle est votre intention?
Qu'est-ce que l'autre doit retenir ?



METTRE EN OEUVRE ET *suivre sa stratégie*

La mise en œuvre et le suivi de la stratégie de mobilisation consistent à la concrétisation des actions planifiées ainsi qu'à la mesure de leur état d'avancement pour atteindre la vision de la mobilisation (Étapes 1, 5 et 6). Au terme de cette étape, vous devriez avoir une vue globale du taux d'achèvement de votre stratégie ainsi que des facteurs ayant mené à son accomplissement.

L'IMPORTANT DE CETTE ÉTAPE

- Progresser vers l'atteinte de la vision de la mobilisation (Étape 1) et mesurer son avancement.
- Engager concrètement les acteurs interpellés dans le plan d'action stratégique (Étape 5).
- Permettre d'identifier les actions et les acteurs (incluant l'OBV) qui nécessitent un accompagnement spécifique pour assurer leur mise en œuvre et leur mobilisation.
- Adapter son plan d'action en fonction des objectifs visés, de l'état d'avancement des actions engagées et des indicateurs suivis.
- Alimenter l'évaluation de l'atteinte des objectifs et de l'efficacité de la stratégie de mobilisation (Étape 8).

LES QUESTIONS À SE POSER

- Quelles sont les conditions à assurer et les éléments à considérer pour la mise en œuvre et le suivi en continu des actions de la planification stratégique (Étape 5) ?
- Quel devrait être le programme de suivi des actions ?
- Comment seront collectés, consignés et communiqués (et à qui ?) les états d'avancement et la mesure des indicateurs de suivis ?
- Certains acteurs ont-ils besoin d'accompagnement ou souhaitent-ils être accompagnés pour mettre en œuvre les actions planifiées et pourquoi l'échéancier était-il réaliste ? L'acteur identifié ou l'OBV avait-il suffisamment de ressources à sa disposition ?
- De quelles façons pouvez vous accompagner vos acteurs et assurer leur mobilisation ?

LES SOUS-ÉTAPES CLÉS

- 1** Mettre en place les outils de collecte et élaborer un programme de suivi des actions de la planification stratégique.
- 2** Mettre en œuvre les actions planifiées relevant de l'OBV et encourager l'amorce des actions relevant de vos acteurs.
- 3** Exécuter le programme de suivi des réalisations et consigner l'état des indicateurs.
- 4** Compiler les résultats de suivi d'état d'avancement des actions de la planification stratégique.
- 5** Rétroagir et ajuster la planification stratégique au besoin.

DES OUTILS POUR VOUS AIDER

La méthode SENAT, un registre des engagement réalisés.

Le Suivi des Engagements et des Attentes (SENAT) est un outil de planification, de suivi et d'évaluation de projets. Il a été conçu pour des situations où plusieurs acteurs se mobilisent autour d'objectifs communs avec leurs propres ressources. Cet outil est composé de tableaux à développement consignnant les engagements pris et souhaités des acteurs. Celui-ci permet de faire un suivi des actions réalisées et souhaitées, de leurs résultats et de la réalisation ou non des conditions de succès.

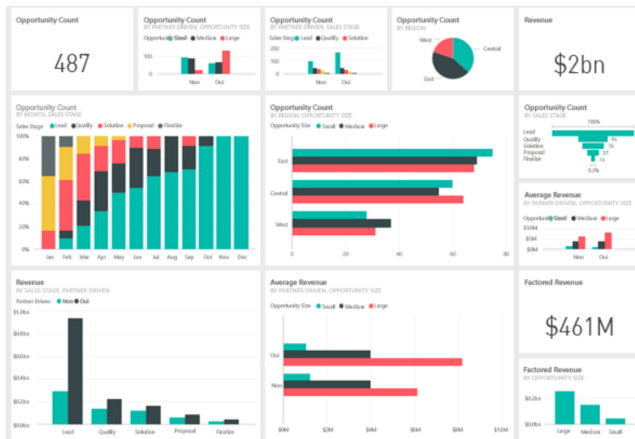
SUIVI DES ACTIONS ENTREPRISES		
ENTENTE N° <input type="text"/>		Titre : <input type="text"/>
Date de complétion du tableau <input type="text"/>		
1 : ACTIONS RÉALISÉES	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	2 : RÉSULTATS OBTENUS
Nature de l'action <input type="text"/>		Résultats A <input type="text"/>
Date de réalisation distribution <input type="text"/>		Résultat B <input type="text"/>
Commentaires ou suggestions pour améliorer l'action <input type="text"/>		
3 : RENCONTRE DES CONDITIONS DE SUCCÈS		4 : PROCHAINES ÉTAPES
Obstacles rencontrés?	OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>	Exemple : Suivi effectué <input type="text"/>
Si oui, lesquels? <input type="text"/>		Action C découlant des résultats A et B <input type="text"/>



Copernic, 2013.

Logo de(s) acteur(s)

Un tableau de bord Power BI, un outil pour dresser le bilan des réalisations.



Tiré de Microsoft.com, non daté.

Power Bi (Business Intelligence aussi appelé informatique décisionnelle) a pour objectif principal de faciliter la création de tableaux de bords interactifs et de rapports, à partir de données collectées, structurées et présentées de manière cohérente et animée. L'outil vous permettra ainsi de profiter pleinement des moyens de communications qui permettront à vos organisations de prendre des décisions plus éclairées.

Un comité de mise en oeuvre stratégique, est un groupe responsable du pilotage et du suivi de la stratégie. Il a pour objectif d'établir et de coordonner les étapes de la réalisation de celui-ci. Si vous n'avez pas les ressources nécessaires à un comité, assignez une personne responsable de ce suivi.

Pensez-y !

Un programme de suivi des actions planifiées ne doit pas sursolliciter les acteurs interpellés. Voyez à consulter ceux-ci sur les modalités de suivi qui leur conviennent le mieux.

Selon le Harvard Business Review, la majorité des leaders (96 %) mentionnent qu'ils "manquent de temps pour mettre en place leur stratégie, car ils sont trop occupés à éteindre des feux et à gérer des problèmes au quotidien". Planifiez donc du temps pour mettre en oeuvre et suivre votre stratégie !

Pensez à choisir des outils de collecte et de consignment des données de suivi facilement adaptables et qui puissent évoluer selon vos besoins.



ÉVALUER *sa stratégie*

L'évaluation se veut une appréciation objective, pertinente et fidèle de l'atteinte des objectifs du plan d'action stratégique (Étape 5). Elle prend la forme d'un constat basé sur l'état de plusieurs indicateurs de suivi observés, et mène à un bilan de l'efficacité ainsi qu'à une évolution de la stratégie de mobilisation en identifiant au préalable ses forces et faiblesses.

L'IMPORTANT DE CETTE ÉTAPE

- Apprécier les gains réalisés pour atteindre la vision de la mobilisation (Étape 1) et le succès de la stratégie mise en place.
- Alimenter l'autodiagnostic du prochain cycle (Étape 2), en y rapportant les réussites et difficultés de la stratégie de mobilisation mise en place par l'OBV.
- Valider et invalider les choix stratégiques et moyens (processus et mécanismes) déployés par rapport à l'atteinte des objectifs du plan d'action (étape 5).
- Identifier les besoins à combler afin d'optimiser la mobilisation et orienter les éléments de la prochaine génération de votre stratégie de mobilisation.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Quels sont les principaux éléments et critères à considérer dans l'évaluation continue de la stratégie de mobilisation ?
- Quels états d'indicateurs (barèmes ou seuils) traduisent différents degrés d'efficacité, d'efficience et de portée de la stratégie en place ?
- À quels degrés d'efficacité, d'efficience et de portée (seuil d'atteinte) correspond la stratégie en place ?
- L'efficacité, l'efficience et la portée évaluées atteignent-elles les objectifs ciblés par le plan d'action (étape 5) ?
- Quels sont les freins et obstacles à la mise en oeuvre des actions de la stratégie ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de la stratégie de mobilisation en place ?
- La stratégie a-t-elle évolué de manière positive ? Observe-t-on des avancées par rapport aux objectifs fixés ?
- Quel est le niveau d'atteinte de la vision de la mobilisation et quels sont les gains réalisés ?

LES SOUS-ÉTAPES CLÉS

- 1** Choisir et décrire les critères d'évaluation qui traduisent différents degrés d'efficacité de la stratégie en place en regard des objectifs du plan d'action stratégique (Étape 5).
- 2** Concevoir une grille d'évaluation et un outil de consignation des résultats.
- 3** Évaluer la stratégie de mobilisation au regard des indicateurs de suivis définis dans le plan d'action (Étape 5, associés aux critères d'évaluation et degrés d'atteintes ciblés).
- 4** Produire un bilan de votre stratégie mettant en lumière ses forces et faiblesses ainsi que les gains réalisés dans la mobilisation, notamment en matière de changement de comportement des acteurs.

DES OUTILS POUR VOUS AIDER

Une grille à échelons, un outil pour évaluer l'efficacité de la stratégie de mobilisation.

Pour concevoir cette grille, il vous faut :

- Extraire du plan d'action (étape 5) les indicateurs de suivis ainsi que leurs cibles afin de concevoir une liste des critères d'évaluation, pour chaque objectif (ex : efficacité, efficience et portée);
- Déterminer le nombre d'échelons correspondant aux différents degrés d'atteinte des critères évalués (idéalement entre 3 et 5 échelons bien distincts les uns des autres);
- Rédiger la description de l'état des indicateurs à observer pour chaque échelon;
- Identifier (★) pour chaque critère l'échelon à atteindre selon les cibles du plan d'action (étape 5);
- Expérimenter la grille et apporter des ajustements au besoin.

Exemple de grille pour l'enjeu **EFFICACITÉ**:

N.B. : Cette grille est insérée ici à titre d'exemple. Il convient que chaque OBV crée une grille répondant à ses besoins et ses objectifs.

Critères	Degrés d'atteinte			
Considérations des préférences des acteurs	L'OBV sonde et considère les préférences des acteurs avant de planifier toutes activités de concertation 3 pts ★	L'OBV sonde et considère les préférences des acteurs avant de planifier la majorité des activités de concertation 2 pts	L'OBV sonde et considère les préférences des acteurs avant de planifier une minorité d'activités de concertation 1 pt	L'OBV ne sonde ni ne considère les préférences des acteurs avant de planifier les activités de concertation 0 pt
Participation aux travaux de la table de concertation	L'ensemble des acteurs sollicités participent à tous les travaux de la table de concertation 3 pts	Une majorité des acteurs sollicités participent à tous les travaux de la table de concertation 2 pts ★	Une minorité des acteurs sollicités participent à tous les travaux de la table de concertation 1 pt	Aucun acteur sollicité ne participe aux travaux de la table de concertation 0 pt
Prise en charge des actions concertées	Toutes les actions prioritaires sont prises en charge 3 pts	Une majorité d'actions prioritaires sont prises en charge 2 pts ★	Une minorité d'actions prioritaires sont prises en charge 1 pt	Aucune action prioritaire n'est prise en charge 0 pt
6 pts atteints / 7 pts visés				

Légende : ★ Degré d'atteinte ciblé par le plan d'action

État d'indicateur observé lors du suivi

Adapté de De Bal et al., 1976 et Groupe ECEM, 2011.

Une *évaluation* se doit d'être :

Objective	Pertinente	Fidèle	Comparable
Basé sur des faits observables et mesurables	En cohérence avec la stratégie planifiée et mise en oeuvre	Reproductible et menant aux mêmes résultats en contextes différents présentant des conditions comparables	Permettant d'apprécier les changements entre le début et la fin d'un cycle et entre les cycles

Adapté de Gueyraud, J.-A.. 2007.

PENSEZ-Y !

Réévaluer régulièrement votre stratégie afin de considérer l'évolution des besoins et intérêts de vos acteurs, ainsi que les changements au sein de votre organisme.

Pensez aux objectifs de votre stratégie qui vont influencer le choix de vos critères d'évaluation (Ex. Faisabilité, pertinence, acceptabilité, efficacité, etc.).

Évaluer aussi votre plan de communication de votre stratégie ou de vos actions.

Fixez-vous des périodes d'évaluation de votre stratégie.

Bibliographie et webographie

Association canadienne des programmes de ressources pour la famille (FRP Canada). (2012). Guide de mobilisation communautaire pour les intervenants en soutien à la famille. Réalisé pour le projet Les centres de ressources pour la famille : des milieux communautaires qui encouragent l'inclusion sociale. 74p. [\[En ligne\]](#). Consulté le 9 juillet 2019.

Basta Communication. (2018). Le plan de communication : 10 étapes pour atteindre vos objectifs efficacement. [\[En ligne\]](#). Consulté le 10 juillet 2019.

Étape 1

Bourget, G., Verville A, Demers, M.-A. et Cloutier G. (2015). [La prospective. Guide pratique. Alliance de Recherche Universités-Communautés – Défis des communautés côtières, Québec](#), 15 pages.

Centre des petites entreprises de QuickBooks (2019). Élaborer un énoncé de vision pour un organisme à but non lucratif qui reflète la vérité. [\[En ligne\]](#). Consulté le 3 décembre 2019.

Coalition des Communautés en santé de l'Ontario (nd). S'organiser à la façon des communautés en santé. [\[En ligne\]](#). Consulté le 10 décembre 2019.

COMmunagir. (2019). Vision commune. [\[En ligne\]](#). Consulté le 29 octobre 2019.

PDFD (2015). Guide pratique d'une démarche de concertation. Groupe des partenaires pour le développement Forestier durable des communautés de Charlevoix et du bas-Saguenay. ISBN 978-2-9812006-0-1. Saguenay. 65 pages.

ROBVQ (2015). La prospective - Guide pratique. [\[En ligne\]](#). Consulté le 5 décembre 2019.

Vincent, F. (2012). La vision d'entreprise, le point de départ d'une « Success Story ». Définition, recette et quelques exemples! [\[En ligne\]](#). Consulté le 20 novembre 2019.

Étape 2

Johnson, G., R. Whittington R. Scholes K. D. ANGWIN, Regner P et Fréry F. (2017). Stratégique (11e édition), Pearson. 978-2-326-00155-8, 661 p, pp. 39-54.

Le blog du dirigeant. (2019). L'analyse Swot : Définition, Méthode Et Exemple. [\[En ligne\]](#): Consulté le 16 janvier 2020.

Étape 3

Communagir. (2014). La carte sociale. [\[En ligne\]](#). Consulté le 12 décembre 2019.

Communagir. (2014)b. Communagir pour emporter – La cartographie des atouts. [\[En ligne\]](#). 5 pages. Consulté le 12 décembre 2019.

INSPQ. (2016). L'efficacité du marketing social en promotion des saines habitudes de vie SYNTHÈSE DE CONNAISSANCES Direction Développement des individus et des communautés. [\[En ligne\]](#). Consulté le 12 décembre 2019.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of management review*, 22(4), 853-886. doi: 10.5465/amr.1997.9711022105

Projet Management Institute. (2017). Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK, 6e édition), Newton Square, PA, PMI Publishing.

ROBVQ. (2011). Présentation des organismes de bassins versants du Québec. Destiné aux instances gouvernementales et acteurs de l'eau. [\[En ligne\]](#). Consulté le 11 décembre 2019.

Rowley, T. J., Moldoveanu, M. (2003) . When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization, *The academy of management review*, 28(2), 204-219. doi: 10.2307/30040709

RUIZ, J. et A.-M. DECELLES (2017). Atelier C – [Collaborer pour la protection et la gestion des eaux souterraines. Saguenay – Lac-Saint-Jean](#), cahier du participant. RÉSEAU QUÉBÉCOIS SUR LES EAUX SOUTERRAINES, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES. Montréal et Trois-Rivières, 29 pages.

Étape 4

Communagir. (2019). Communagir pour emporter - Des activités d'animation mobilisantes et participatives. [\[En ligne\]](#). Consulté le 11 novembre 2019.

Communagir (nd). Le processus de mobilisation. [\[En ligne\]](#). Consulté le mardi 11 juin 2019.

Cormier A. (2010). La mobilisation des acteurs dans les initiatives locales de mise en oeuvre du développement durable au Burkina Faso | Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en géographie - Université du Québec à Montréal. [\[En ligne\]](#). Consulté le 5 février 2020.

Fedweb. (2016). Définir quels messages pour quels groupes cibles. [\[En ligne\]](#). Consulté le mardi 10 septembre 2019.

Luyet, V., Schlaepfer, R., Parlange, M. B., Buttler, A. (2012). A framework to implement stakeholder participation in environmental projects, *Journal of environmental management*, 111, 213-219. [\[En ligne\]](#). Consulté le 14 octobre 2019.

Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review, *Biological conservation*, 141(10), 2417-2431. doi: 10.1016/j.biocon.2008.07.014

ROBVQ. (2014). Spectre de la participation citoyenne. [\[En ligne\]](#). Consulté le 16 septembre 2019.

Étape 5

Centre 1,2,3 GO!. (2004). La mobilisation : le moteur de l'action, 14p. [\[En ligne\]](#). Consulté le 17 juin 2019.

Communagir. (2014). Planification stratégique- L'importance d'un processus de développement collectif planifié. [\[En ligne\]](#). Consulté le 10 juin 2019.

Ganéó. (2020). Gestion de projets TI en mode "agile" : avantages et limites. [\[En ligne\]](#). Consulté le 4 février 2020.

Manager Go (2020). Objectif SMART pour fixer des objectifs efficacement. [\[En ligne\]](#). Consulté le 20 janvier 2020.

Étape 6

Anonyme. (2012). Le diagramme de Gantt. [\[En ligne\]](#). Consulté le 31 mai 2019.

ROBVQ. (2013). Méthode de suivi des engagements et des attentes (SENAT). Regroupement des organismes de bassins versants du Québec. [\[En ligne\]](#). Consulté le 31 octobre 2019.

Étape 7

FAO. (2012). Un guide pour la mobilisation des ressources. Promouvoir le partenariat avec la FAO. [\[En ligne\]](#). Consulté le 17 juin 2019.

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). (2015). Guide de synthèse pour la mobilisation des ressources. [\[En ligne\]](#), consulté le 17 juin 2019.

Pascal, Roy, Lévesque, & Janosz. (2015). Réseau réussite Montréal : évaluation de sa mobilisation et d'actions mises en oeuvre dans les quartiers ciblés. Tome II - La mobilisation locale autour du processus d'élaboration des plans d'action locaux : état de situation et conditions de réussite. Montréal, Québec : Évalécole, inc. ©Évalécole, Inc.

Infeeny| econocom. (2020). Powerbi. [\[En ligne\]](#). Consulté le 28 janvier 2020.

Étape 8

De Bal, R., De Landshere, R et Paquay-Beckers, J. (1976). Construire des échelles d'évaluations descriptives. Ministère de l'Éducation nationale, Direction de l'Organisation des études. Collection Pédagogie et recherche. Bruxelles, 246 pages.

GROUPE ECEM. (2011). Élaboration d'une grille d'évaluation. GROUPE ENSEIGNANTS COMPÉTENTS ÉTUDIANTS MOTIVÉS. École de technologies supérieures, Université du Québec à Chicoutimi, à Trois- Rivières et en Abitibi-Témiscamingue. [\[En ligne\]](#). Consulté le 30 juillet 2019.

Gueyaud, J.-A. (2007). Les critères standards professionnels de l'évaluation. Pages 6 -9. In 3DME 206 - Évaluation des apprentissages. Notes de cours. Université du Québec à Chicoutimi. Chicoutimi. 222 pages.

POUR UNE STRATÉGIE DE MOBILISATION

EFFICACE !



CONSTRUIRE SA VISION

- Définir les objectifs de la stratégie
- Définir l'impact attendu et les différents scénarios souhaitables et réalisables avec les acteurs de l'eau



RÉALISER SON AUTODIAGNOSTIC

- Dresser le portrait des moyens et des ressources dont dispose l'organisme
- Évaluer les processus et les mécanismes mis en place par votre organisme
- Diagnostiquer vos réussites et difficultés rencontrées
- Cerner vos besoins à combler



ÉLABORER LE PROFIL DES ACTEURS

- Recenser les acteurs du territoire
- Analyser les caractéristiques des acteurs
- Établir les opportunités et contraintes des acteurs dans la mobilisation



DÉFINIR LES MOYENS ET MÉTHODES

- Cerner ce qui donne envie aux acteurs de se mobiliser
- Synthétiser la priorité et le degré de mobilisation/participation attendu pour chaque acteur interpellé
- Sélectionner les moyens et méthodes pour chaque acteur sollicité



ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

- Déterminer la structure et période couverte par votre plan d'action
- Définir les orientations, les objectifs et les cibles poursuivis par votre plan d'action
- Identifier des actions



MISER SUR LA COMMUNICATION

- Analyser vos méthodes de communication
- Définir vos objectifs et messages
- Choisir les périodes et moyens de communiquer selon vos intentions et votre public



METTRE EN OEUVRE ET SUIVRE SA STRATÉGIE

- Élaborer un programme de suivi des actions
- Exécuter le programme de suivi et consigner l'état des indicateurs
- Ajuster la planification stratégique



ÉVALUER SA STRATÉGIE

- Mesurer l'atteinte de résultats de votre stratégie par des critères d'évaluation
- Évaluer votre stratégie au regard d'indicateurs de suivi
- Évaluer les forces et faiblesses de votre stratégie ainsi que les gains obtenus en mobilisation