



# Guide de mobilisation des intervenants

Guide du praticien pour une mobilisation réussie des intervenants

SMA(RH-Civ)

Canada

# **Table des matières**

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Mobilisation des intervenants au sein du MDN</b>                                              | <b>4</b>  |
| 1.1 Introduction                                                                                    | 4         |
| 1.2. Objectif de ce guide                                                                           | 4         |
| 1.3 Qu'est-ce que l'engagement?                                                                     | 4         |
| 1.4 Qu'est-ce que l'engagement des parties prenantes?                                               | 4         |
| 1.5 Pourquoi l'engagement des parties prenantes est-il important?                                   | 5         |
| 1.6 Pourquoi collaborons-nous avec les parties prenantes? Quels sont les avantages?                 | 5         |
| 1.7 Qu'est-ce qu'un intervenant?                                                                    | 6         |
| 1.8 Quand s'engager ou ne pas s'engager                                                             | 6         |
| <b>2. Mobilisation des intervenants</b>                                                             | <b>7</b>  |
| 2.1 Principes d'engagement                                                                          | 7         |
| 2.1.1 Principes stratégiques                                                                        | 8         |
| 2.1.2 Principes opérationnels :                                                                     | 9         |
| 2.2 Un modèle de mobilisation des intervenants proposé                                              | 10        |
| 2.2.1 Modèle de mobilisation des intervenants :                                                     | 11        |
| <b>3. Description étape par étape du modèle d'engagement des intervenants</b>                       | <b>12</b> |
| 3.1 Étape 1 : Analyser et planifier :                                                               | 12        |
| 3.1.1 Identifier et comprendre le territoire à explorer<br>grâce à la mobilisation des intervenants | 12        |
| 3.1.2 Établir une équipe interfonctionnelle                                                         | 12        |
| 3.1.3 Définissez vos enjeux, vos objectifs et établissez votre analyse de rentabilisation           | 12        |
| 3.2 Identifier, cartographier et prioriser les principaux intervenants                              | 14        |
| 3.2.1 Identifiez vos principaux intervenants :                                                      | 14        |
| 3.2.2 Carte : Comment créer une carte des intervenants                                              | 14        |
| 3.2.3 Priorisez vos parties prenantes                                                               | 15        |
| 3.3 Identifier et prendre en compte les risques liés à la mission                                   | 16        |
| <b>4. Étape 2 : Élaborer des stratégies de mobilisation</b>                                         | <b>16</b> |
| 4.1 Définir le cadre de référence                                                                   | 17        |
| 4.2 Définir les règles d'engagement                                                                 | 17        |
| 4.3 Identifier et définir les stratégies de mobilisation                                            | 18        |
| 4.4 Quelles sont les principales approches en matière d'engagement?                                 | 18        |
| 4.5 Communication                                                                                   | 24        |
| 4.6 Renforcer les capacités de mobilisation                                                         | 24        |
| <b>5. Étape 3 : Mobiliser</b>                                                                       | <b>25</b> |
| 5.1 Définir le plan et passer à l'action                                                            | 25        |
| 5.2 Établir une charte d'engagement des intervenants                                                | 26        |
| <b>6. Étape 4 : Évaluation et rapport</b>                                                           | <b>27</b> |
| <b>7. Reconnaître que l'engagement des parties prenantes est différent</b>                          | <b>28</b> |
| <b>8. En conclusion</b>                                                                             | <b>28</b> |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>9. Outils</b>                                                              | <b>29</b> |
| Annexe 1 : Modèle de cartographie de vos intervenants                         | 29        |
| Annexe 2 : Identification de vos intervenants                                 | 30        |
| Annexe 3 : Grille de priorisation des intervenants                            | 31        |
| Annexe 4 : Mobilisation des intervenants : principes opérationnels et mesures | 32        |
| Annexe 5 : Plan de mobilisation des intervenants                              | 38        |
| Annexe 6 : Avantages et indicateurs de rendement possibles                    | 39        |
| <b>Bibliographie et références :</b>                                          | <b>41</b> |

# 1. Mobilisation des intervenants au sein du MDN

## 1.1 Introduction

La mobilisation des intervenants fait partie intégrante des activités de la Défense. Le MDN est en contact quotidien avec des intervenants internes et externes, que ce soit dans la RCN, dans les régions et à l'étranger. Les principaux intervenants influencent et influent sur l'élaboration de nos politiques, la mise en œuvre de ces politiques, nos programmes et services, la nature de notre travail et notre façon de travailler.

La façon dont nous travaillons avec nos intervenants est un moyen important d'établir des partenariats stratégiques et d'être un partenaire stratégique au sein du Ministère.

L'accent mis sur la mobilisation des intervenants est une priorité pour soutenir les grandes initiatives du MDN visant à adopter une approche plus systémique et stratégique aux niveaux ministériel et opérationnel. \*

## 1.2. Objectif de ce guide

Ce guide est spécialement conçu pour aider les gestionnaires à mobiliser les intervenants. Il présente l'engagement des parties prenantes en 4 étapes pour mobiliser les parties prenantes internes et externes et comprend également des conseils et des outils utiles. Le processus décrit peut être appliqué à plusieurs niveaux : l'ensemble de l'organisation; unité d'affaires unique; sur un programme, une initiative ou un service particulier.

Il est important de se rappeler que la mobilisation des intervenants ne doit pas être considérée comme un événement ponctuel pour intervenir à un incident particulier, mais plutôt comme un cycle continu de rétroaction entre l'organisation et ses intervenants. Cet échange continu permet à l'organisation de mieux comprendre les intérêts et les priorités des intervenants, ce qui l'aidera à prendre de meilleures décisions dans la mise en œuvre globale réussie de nouvelles initiatives, programmes et services. Ce processus aidera également une organisation à déterminer les enjeux culturels et les gains d'efficacité opérationnelle sur lesquels se concentrer du point de vue de la gestion. En vous familiarisant avec la table des matières, il vous donnera un aperçu du contenu du Guide du praticien sur l'engagement des intervenants.

## 1.3 Qu'est-ce que l'engagement?

L'engagement est un terme générique qui couvre l'ensemble des efforts d'une organisation pour comprendre et impliquer les parties prenantes dans ses activités et ses décisions. L'engagement peut aider les organisations à répondre à des besoins tactiques et stratégiques allant de la collecte d'informations et de la détection des tendances susceptibles d'avoir une incidence sur leurs activités, à l'amélioration de la transparence et à l'établissement de la confiance des personnes ou des groupes dont le soutien est essentiel au succès à long terme d'une organisation, en passant par l'innovation et le changement organisationnel nécessaires pour relever de nouveaux défis et opportunités.

## 1.4 Qu'est-ce que l'engagement des parties prenantes?

L'engagement des parties prenantes est lorsqu'une organisation entame un dialogue ouvert et bidirectionnel à la recherche de compréhension et de solutions à des questions d'intérêt mutuel. L'engagement des parties prenantes se produit lorsqu'une organisation veut tenir compte des points de vue et de la participation d'une personne ou d'un groupe à la prise et à la mise en œuvre d'une

décision d'affaires. Ce n'est pas la même chose que de « livrer un message » ou de « convaincre un groupe d'être d'accord avec nous ».

## **1.5 Pourquoi l'engagement des parties prenantes est-il important?**

L'objectif général de la mobilisation des parties prenantes est d'orienter l'orientation stratégique et l'excellence opérationnelle d'une organisation. Si elle est effectuée correctement, la mobilisation des parties prenantes peut entraîner de l'apprentissage, de l'innovation et une amélioration du rendement qui profiteront non seulement à l'organisation, mais aussi à ses parties prenantes et à la société dans son ensemble. De plus, l'engagement des parties prenantes peut être considéré comme un fondement qui soutient les efforts plus larges d'une organisation en matière de développement durable pour établir des objectifs stratégiques, mettre en œuvre des plans d'action et évaluer son rendement au fil du temps.

## **1.6 Pourquoi collaborons-nous avec les parties prenantes? Quels sont les avantages?**

En plus d'améliorer généralement la confiance et la bonne volonté des parties prenantes, l'engagement peut aider une organisation des façons suivantes :

### **Anticiper et gérer les nouveaux enjeux**

- Établit un mécanisme permettant à l'organisation d'améliorer la compréhension des priorités des intervenants et de répondre aux nouvelles préoccupations des intervenants
- Aide à cerner, évaluer, résoudre et améliorer les problèmes de rendement en matière de durabilité avant qu'ils ne deviennent des menaces sérieuses ou des occasions manquées

### **Promouvoir une collaboration productive avec les parties prenantes**

- Crée une plateforme d'échange d'information permettant aux organisations de divulguer leur rendement, leurs pratiques, leurs stratégies et leurs objectifs en matière de durabilité aux parties prenantes
- Permet aux intervenants de cerner les zones d'impact qui les préoccupent
- Créer des occasions de discuter des questions prioritaires avec les intervenants, ce qui renforce la confiance et la collaboration par le dialogue.
- Permet une meilleure compréhension partagée des impacts, des améliorations et des défis de l'organisation, ce qui permet aux organisations et aux intervenants d'élaborer des solutions collaboratives et d'établir des objectifs pour relever les défis.
- Peut potentiellement réduire les réactions négatives aux incidents ou aux répercussions futurs et imprévus grâce à une meilleure compréhension et à une meilleure communication.

### **Améliorer la prise de décisions et le rendement opérationnel**

- Permet à une organisation d'harmoniser ses plans et ses mesures de gestion avec les attentes, les besoins et les demandes des principales parties prenantes

- Aide à rationaliser les réponses aux diverses demandes d'information, ce qui réduit potentiellement les redondances et le fardeau de temps
- Permet aux organisations de maximiser les possibilités d'amélioration de la gestion des ressources et des risques en suivant le rendement au fil du temps
- Aide à mobiliser et à motiver le personnel responsable de divers aspects du rendement
- tire parti des améliorations de rendement à mesure que l'organisation s'efforce de respecter les engagements convenus

Il y a des effets néfastes associés à un faible engagement ou à un manque d'engagement. Beaucoup d'entre eux sont tout simplement à l'opposé des avantages mentionnés ci-dessus.

## 1.7 Qu'est-ce qu'un intervenant?

En termes plus généraux, une partie prenante est définie comme tout groupe ou individu qui peut avoir une incidence sur une organisation ou ses activités, y compris les employés, les groupes communautaires, les clients et autres.

Dans le contexte du présent guide, les intervenants sont définis comme suit :

Intervenants : toute personne ou tout groupe qui a un intérêt direct dans le résultat d'un ensemble de travaux.

Intervenants clés : toute partie prenante ayant une influence importante sur les travaux ou ayant une incidence importante sur les travaux et dont les intérêts et l'influence doivent être reconnus pour que les travaux soient couronnés de succès.

Clients : personnes qui utilisent nos programmes et services ou qui sont assujetties à notre réglementation.

Les intervenants peuvent être définis simultanément par une ou plusieurs catégories.

## 1.8 Quand s'engager ou ne pas s'engager

Avant de se lancer dans des activités d'engagement des parties prenantes, il est essentiel de décider à quel niveau et dans quelle mesure vous souhaitez que vos interactions soient avec vos parties prenantes. Il est important d'être clair le plus tôt possible quel serait le niveau d'interaction le plus préférable nécessaire pour ce que vous souhaitez accomplir tout en gérant les attentes à chaque étape de tout processus de mobilisation.

Les listes de contrôle suivantes peuvent aider à prendre cette décision :

### Quand mobiliser les intervenants :

- Il est possible d'aider à façonner les stratégies et les objectifs de l'organisation.
- On s'inquiète de l'incidence d'une stratégie ou d'un objectif organisationnel.
- L'organisation a un contrôle ou une influence suffisants sur une question.
- L'organisation doit créer plus d'options pour une action planifiée.
- L'organisation est confrontée à un problème majeur.

- Il y a suffisamment de chevauchement entre les objectifs et les préoccupations de l'organisation et ceux de l'intervenant.
- Il est nécessaire d'améliorer les connaissances de l'organisation sur un enjeu.
- Toutes les décisions liées à une question n'ont pas encore été prises.

### Quand utiliser une autre forme de relations avec les intervenants :

- L'organisation s'engage peu ou pas à s'attaquer au problème.
- L'organisation a déjà pris des décisions clés sur ces questions.
- Il n'y a pas suffisamment de temps pour mobiliser les intervenants.
- S'attaquer à ce problème est un objectif opérationnel à relativement court terme.
- La principale préoccupation de l'organisation est l'atténuation des risques.
- L'organisation cherche à obtenir l'adhésion par le biais de la défense des droits et de la persuasion.

Il serait important d'être clair dès le début pour déterminer le niveau auquel vous souhaitez inclure vos objectifs de participation des parties prenantes.

| <b>Vos objectifs<br/>seraient-ils de</b><br>* ... |                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informar                                          | Fournir aux intervenants de l'information équilibrée et objective pour les aider à comprendre le problème, les solutions de rechange, les possibilités et/ou les solutions.                                      |
| Consulter                                         | Obtenir la rétroaction du public pour les décideurs sur l'analyse, les solutions de rechange et/ou les décisions.                                                                                                |
| Impliquer                                         | Travailler directement avec les intervenants tout au long du processus pour s'assurer que leurs préoccupations et leurs aspirations sont toujours comprises et prises en compte dans les processus décisionnels. |
| Collaborer                                        | Collaborer avec les intervenants dans chaque aspect de la décision, y compris l'élaboration de solutions de rechange et l'identification de la solution privilégiée.                                             |

Source : Mobilisation des parties prenantes – Une trousse d'outils – Travailler à des efforts plus efficaces et durables...

## 2. Mobilisation des intervenants

### 2.1 Principes d'engagement

Les principes visent à guider et à régir l'ensemble du processus de mobilisation des intervenants. Quels principes ou valeurs guideront votre stratégie d'engagement des parties prenantes?

Des principes mutuellement convenus devraient être le fondement de la mobilisation des intervenants. Pourquoi? Les principes sont similaires à un code de conduite, une compréhension partagée des façons souhaitables de se comporter et de faire entre les parties prenantes, cela influence la façon dont les décisions sont prises. Il assure une compréhension commune des valeurs qui guideront les actions et la façon de faire des affaires des parties prenantes. En tant que sous-produit, il établit une base solide de confiance qui favorise les résultats positifs.

Pour les raisons énoncées ci-dessus, il est suggéré que les principes soient définis à deux niveaux : stratégique et opérationnel. Elles ne sont pas absolues et peuvent devoir être appliquées différemment au sein des divisions et en fonction de chaque enjeu des intervenants.

### 2.1.1 Principes stratégiques

Le terme stratégique fait référence à un niveau plus élevé de compréhension et de structuration de l'engagement des parties prenantes et implique l'identification des parties prenantes, des enjeux importants et des attentes.

Les principes stratégiques généraux qui pourraient guider la façon dont la mobilisation est menée sont les suivants :

- **Pertinence** : savoir ce qui est important pour vous et les parties prenantes
- **Exhaustivité** : compréhension de votre impact et de ce que les gens pensent de vous
- **Réactivité** : démontrer une réponse adéquate et rapide

Dans le contexte de ce guide, ces trois principes sont compris comme étant liés aux questions clés que les personnes (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation) vous poseront lorsqu'elles examineront vos relations et votre engagement avec les parties prenantes :

Tout d'abord, « *Est-ce authentique?* » Suivez-vous simplement les motions de consultation à des fins de relations publiques, ou voulez-vous sérieusement obtenir un portrait complet et équilibré des répercussions de votre organisation sur ses ressources?

Deuxièmement, « *Est-ce juste et bien informé?* » Le processus de mobilisation permet-il de prendre en considération tous les intervenants ou est-il ignoré? Des processus internes et externes sont-ils en place pour permettre à l'organisation de bien comprendre ses impacts et ce que ses parties prenantes en pensent?

Troisièmement, et enfin « *Quelle différence cela fait-il?* » Qu'allez-vous faire pour résoudre les problèmes soulevés, quel impact cela a-t-il sur d'autres aspects de votre performance et comment cela profite-t-il à votre organisation? Êtes-vous prêt à apporter les changements nécessaires pour intégrer de nouveaux enjeux dans vos processus et votre stratégie de gestion?

\*Source : GUIDE DU PRATICIEN SUR L' ENGAGEMENT DES INTERVENANTS, PAGE 16



### 2.1.2 Principes opérationnels :

Les préoccupations opérationnelles concernent les mesures à prendre pour traiter avec les intervenants, par exemple le plan de mobilisation des intervenants et la consultation.

Ceux-ci peuvent inclure :

- **Communication** : Une communication ouverte et efficace signifie écouter et parler
- **Clarté** : Processus d'information et de rétroaction clair et convenu
- **Collaboration** : Travailler à la recherche de résultats mutuellement bénéfiques dans la mesure du possible
- **Participation** : Reconnaître, comprendre et impliquer les parties prenantes dans le processus
- **Intégrité** : Mener l'engagement d'une manière qui favorise le respect mutuel et la confiance

Ces principes devraient guider vos actions et votre façon de faire des affaires. Si vous souhaitez évaluer comment vos principes d'engagement des intervenants sont appliqués dans votre organisation ou votre initiative particulière, vous pouvez vous rendre à la section Outils – Annexe 1 et cocher les colonnes de droite pour préciser si vous avez mis en œuvre tous les principes opérationnels appropriés pour mobiliser vos intervenants. (Voir : Annexe 1)

## **2.2 Un modèle de mobilisation des intervenants proposé**

Comme nous l'avons mentionné précédemment dans le présent guide, l'élaboration d'une approche stratégique de l'engagement des intervenants fait référence à un niveau plus élevé de compréhension et de structuration de l'engagement des intervenants et implique en partie une approche proactive pour identifier les initiatives de mobilisation des intervenants.

Souvent, l'importance d'explorer les possibilités d'engagement des parties prenantes est négligée et les organisations manquent des occasions de mobiliser les parties prenantes, ce qui peut être un élément essentiel à la réussite de l'atteinte des objectifs de votre organisation. Il peut être utile d'inclure vos initiatives de mobilisation des intervenants dans vos activités de planification des activités et d'élaborer un plan de mobilisation des intervenants (voir l'annexe 4).

Dans le cadre de votre plan des intervenants, établissez des moyens de surveiller et d'évaluer la qualité de vos pratiques de mobilisation des intervenants. Lorsque vous documentez les avantages et les objectifs, vous devez déterminer comment vous allez mesurer si vous les avez atteints. L'établissement d'indicateurs de rendement à l'étape de la planification vous aide à rester réaliste quant aux avantages et aux objectifs. Quelques suggestions d'indicateurs de rendement possibles se trouvent à l'annexe 5. Vous pouvez également évaluer la qualité de vos processus par rapport à la liste de contrôle des principes opérationnels et des éléments d'action de l'annexe 1.

Le modèle de mobilisation des intervenants suivant définit un processus en quatre étapes et constitue la pièce de base de l'établissement de votre plan de mobilisation des parties prenantes.

### 2.2.1 Modèle de mobilisation des intervenants :



Bien qu'il ne soit pas obligatoire que le personnel utilise le modèle lorsqu'il interagit avec les intervenants, il s'agit d'une référence utile pour vérifier que vous couvrez tous les aspects de la mobilisation réussie des intervenants et que vous pouvez donner des idées pour l'élaboration.

Le modèle est axé sur l'action et comprend quatre éléments de mobilisation, qui sont élargis en activités ou en étapes.

Ces activités ou étapes vous mènent à un processus séquentiel allant des travaux préparatoires, en passant par l'identification des enjeux, l'identification des intervenants, l'établissement des priorités des intervenants, la mobilisation des principaux intervenants, le travail en collaboration et l'examen et la réévaluation.

### **3. Description étape par étape du modèle d'engagement des intervenants**

#### **3.1 Étape 1 : Analyser et planifier :**

L'objectif de cette première étape est d'identifier les raisons de l'engagement des parties prenantes ainsi que les principaux groupes d'intervenants et les enjeux liés à votre organisation. Cela permettra de s'assurer que l'engagement des parties prenantes éclaire et fait partie de votre stratégie d'affaires. Dans le cadre de cette phase du modèle de mobilisation, les activités suivantes seraient normalement incluses :

- Identifier et comprendre le territoire à explorer grâce à la mobilisation des intervenants.
- Mettre sur pied une équipe interfonctionnelle;
- Définissez vos enjeux, vos objectifs et votre analyse de rentabilisation;
- Identifier, cartographier et prioriser les intervenants
- Identifier et prendre en compte les risques liés à la mission

##### **3.1.1 Identifier et comprendre le territoire à explorer grâce à la mobilisation des intervenants :**

À ce niveau d'analyse et de planification, il est important de déterminer les questions les plus importantes pour lesquelles la participation des parties prenantes pourrait être utile et qui devrait travailler avec vous pour résoudre ces problèmes.

##### **3.1.2 Établir une équipe interfonctionnelle**

Pour commencer votre phase d'analyse et de planification, envisagez de mettre sur pied une « équipe interfonctionnelle corporative/organisationnelle » dont les membres seraient les plus appropriés, les plus appropriés et les plus appropriés pour travailler sur le projet ou l'initiative prévue. Il est important que vous réunissiez les membres de l'équipe pour réfléchir aux enjeux des parties prenantes possibles, identifier les objectifs et réfléchir stratégiquement à l'interdépendance de leur travail et de leurs relations. Vous voudrez peut-être explorer les différentes compétences et les antécédents des membres de l'équipe, ce qui peut améliorer la capacité de votre équipe à interagir efficacement avec les parties prenantes. (Voir aussi la section 4.3 Renforcer les capacités de mobilisation)

##### **3.1.3 Définissez vos enjeux, vos objectifs et établissez votre analyse de rentabilisation**

L'objectif de cette activité est de clarifier les raisons générales de votre engagement des parties prenantes et leur lien avec les objectifs stratégiques opérationnels plus larges. Pour être efficace, l'engagement des parties prenantes doit être pertinent et harmonisé avec votre propre stratégie d'affaires. S'impliquer dans les mauvaises missions peut entraîner une mauvaise utilisation des ressources et vous distraire de vos besoins plus urgents.

Une activité très importante dans cette phase est la détermination de l'enjeu, de l'intérêt ou de l'occasion principale de l'équipe. Quels sont les problèmes communs qui réunissent les membres de l'équipe interfonctionnelle?

Dans un premier temps, l'équipe peut souhaiter explorer et identifier l'état final souhaité. Cela peut se faire en répondant aux questions suivantes :

- Pourquoi s'engager?
- Sur quoi s'engager?
- Que souhaitons-nous accomplir? Quels sont nos objectifs d'affaires?
- Comment ces objectifs ont-ils une incidence sur notre relation avec nos parties prenantes?
- À quoi ressemble le succès et comment y parviendra-t-on? Quels sont les jalons clés? Quelles mesures devons-nous entreprendre pour réussir?
- Y a-t-il des contraintes et des possibilités? Risques et avantages?
- Compte tenu de cela, quel niveau d'investissement est approprié? (c.-à-d. faible, moyen ou élevé investissement en ressources et en temps?)

Dans un deuxième temps, l'équipe peut envisager les questions suivantes dans le but de fournir une évaluation préalable complète et tournée vers l'avenir qui vous aiderait à avoir une vue d'ensemble et à comprendre l'importance relative des principaux enjeux et groupes d'intervenants qu'elle devrait s'efforcer d'aborder.

- Quels sont les enjeux pour nos parties prenantes? Que savons-nous?
- Quels sont les plus fréquemment exprimés? Que nous disent-ils?
- Les vrais problèmes sont-ils apparents? Que disent-ils de nous?
- Quels sont nos objectifs stratégiques de mobilisation et comment sont-ils liés aux parties prenantes?
- Quels sont les problèmes particuliers dans les relations avec ces intervenants?

Quelle est l'importance de ces questions?

- Sont-ils liés à la politique du gouvernement ou du ministère, à un résultat organisationnel ou à un extrant?
- Sont-elles liées à nos rapports financiers ou obligatoires?
- Les enjeux sont-ils susceptibles d'avoir une incidence sur les décisions et le comportement des intervenants – soit à l'égard de l'organisation ou en termes plus généraux – du ministère?
- Qui sera responsable? Quels seront le modèle de gouvernance et les enjeux à l'avenir?

Pour établir votre analyse de rentabilisation afin de recevoir le soutien requis pour les cadres supérieurs, vous pouvez suivre le modèle d'analyse de rentabilisation de votre division, de votre ministère ou du Conseil du Trésor. (RTF 747 Ko) [Modèle d'analyse de rentabilisation - Canada.ca](#)

## 3.2 Identifier, cartographier et prioriser les principaux intervenants

### 3.2.1 Identifiez vos principaux intervenants :

Les intervenants sont diversifiés et peuvent être différents pour chaque équipe, direction et division et peuvent changer selon l'initiative ou les circonstances.

Pour identifier vos parties prenantes et les principales parties prenantes, il est important de déterminer qui a un intérêt ou un intérêt dans les questions reconnues à l'étape précédente. Les questions suivantes vous amèneront à identifier vos parties prenantes :

- Qui veut atteindre le même but?
- Qui ce changement touche-t-il directement ou indirectement?
- Qui s'intéresserait le plus à ces questions?
- Qui sont les influenceurs? Qui pourrait aider à faciliter la décision?
- Qui est susceptible de s'opposer ou de résister au changement?
- Comment seront-ils affectés? Quels sont leurs intérêts et leurs préoccupations potentiels?
- Quel est le problème plus important qui nous tient tous à cœur?
- Quelle est la question ou l'enjeu central du processus de mobilisation?
- Comment puis-je entreprendre une première priorisation des parties prenantes et des enjeux pour une analyse plus approfondie?

L'étape suivante consiste à commencer à identifier toutes vos parties prenantes en dressant une carte de celles-ci. La rédaction d'une carte, illustrant les intervenants et leurs relations entre eux est un moyen efficace d'identifier tous les intervenants pertinents.

### 3.2.2 Carte : Comment créer une carte des intervenants

Pour créer votre carte, suivez le processus simple ci-dessous :

- 1) Commencez par l'enjeu ou l'occasion au centre
- 2) Déterminez qui a un intérêt dans l'enjeu ou l'occasion
- 3) Placer les principaux intervenants sur la carte
- 4) Vous pouvez montrer les liens et les affiliations entre les intervenants en posant les questions suivantes :
  - Par qui chaque partie prenante pourrait-elle être influencée? Avec qui collaborent-ils? Qui influencent-ils?
  - Vous voudrez peut-être coder chaque intervenant par couleur en fonction de sa position
  - Codage : rouge = barrière, clair = neutre, vert = allié

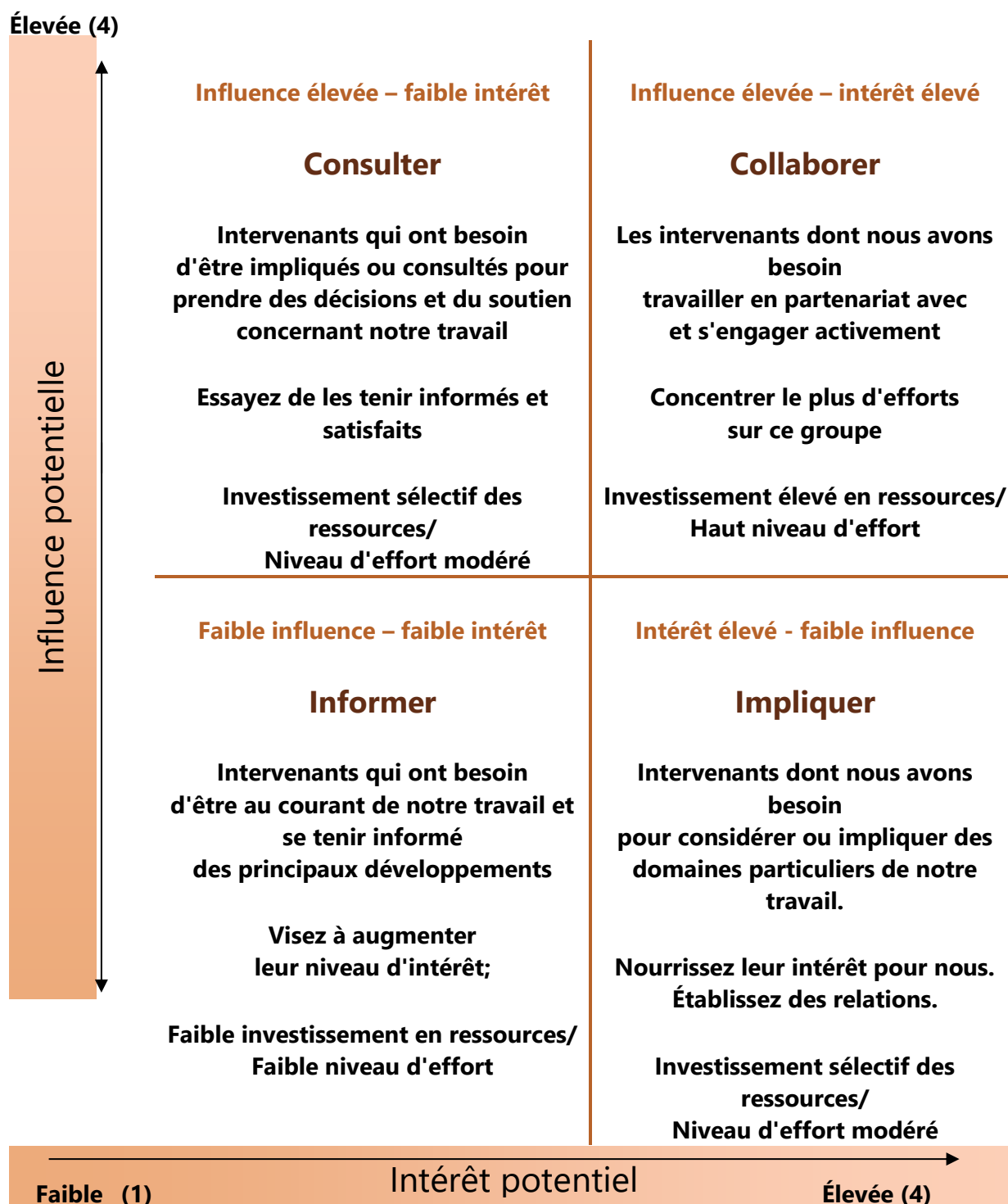
Veuillez consulter l'annexe 1 : Cartographie de votre modèle d'intervenant à la fin du guide.

### 3.2.3 Priorisez vos parties prenantes

Pour établir vos priorités et cibler vos activités de mobilisation, vous pouvez tenir compte de l'influence et de l'intérêt des intervenants comme moyen de prioriser vos principales parties prenantes.

Utilisez la « grille » d'influence et d'intérêt de l'annexe 3 pour tracer les principaux intervenants à partir de votre carte.

- L'influence comprend des attributs tels que le pouvoir, le contrôle des ressources et la légitimité perçue.
- L'intérêt signifie l'importance de la question pour l'intervenant.



Voir l'annexe 3 à la fin de ce guide pour la grille des priorités des intervenants.

### 3.3 Identifier et prendre en compte les risques liés à la mission

Un plan de gestion des risques devrait être en place dès le début de la mobilisation. Ce plan doit être surveillé et examiné en consultation avec les intervenants, car les risques peuvent fluctuer, changer ou devenir plus ou moins importants.

Dans le cadre d'une meilleure compréhension, les principaux intervenants tiennent compte des risques qui pourraient être liés à l'engagement. Celles-ci varient considérablement, mais il y a trois questions fondamentales :

- Quels sont les risques associés à l'engagement?
- Quels sont les risques associés à la non-participation?
- Quels sont les risques associés à une mauvaise participation?

En même temps, identifiez clairement et capitalisez continuellement sur les opportunités pour votre propre travail et les parties prenantes.

Vous pouvez suivre les cinq étapes suivantes et les appliquer lors de l'analyse des risques possibles.

1. Établir le contexte : il faut comprendre la situation clairement et sans œillères. Demandez-vous de quel type d'engagement des parties prenantes il s'agit, par exemple, s'agit-il d'un projet stratégique de haut niveau ou d'une initiative localisée?
2. Identifier les risques : prenez le temps avec votre équipe de réfléchir aux risques, en pensant stratégiquement et en dehors de la place.
3. Analyser les risques : quelle est la probabilité que ce risque se produise et quelles sont les implications plus larges qui en découleront?
4. Évaluez les risques : rassemblez toutes les informations dans un document écrit et classez-les par ordre de priorité.
5. Traitez les risques : il faut agir maintenant, pas après que le problème est survenu. Recherchez des méthodes pour atténuer ou dissiper le risque.
6. Surveiller et évaluer : Garder le pouls des risques identifiés et surveiller les plans d'atténuation ou toute émergence de nouveaux risques.

Tout au long de ces six étapes, vous devriez consulter et communiquer avec les parties prenantes, ainsi que surveiller et examiner le processus.

## 4. Étape 2 : Élaborer des stratégies de mobilisation

Cette phase consiste à élaborer les stratégies de mobilisation, c'est-à-dire à décider de la meilleure façon de mobiliser vos parties prenantes. Il s'agit de définir le mandat; les règles d'engagement;



communiquer de manière proactive, apprendre ensemble sur les enjeux, identifier les points communs et les synergies.

Il est important de se rappeler qu'il n'existe pas d'approche unique pour vos initiatives et la mobilisation des parties prenantes. Les stratégies de mobilisation doivent être adaptées au niveau d'influence et d'intérêt des parties prenantes et à la façon dont vous pouvez mobiliser les parties prenantes au fil du temps, au besoin.

## **4.1 Définir le cadre de référence**

Il faudrait établir un mandat pour la création d'un comité de travail dont les membres comprendraient des membres de l'équipe fonctionnelle dont il est question précédemment dans le présent manuel, ainsi qu'une représentation des divers intervenants. Le présent mandat établit une compréhension commune de l'intention, des définitions, des rôles, des responsabilités et des processus de conduite des affaires.

## **4.2 Définir les règles d'engagement**

Lorsque vous traitez avec les intervenants, il est important de définir les règles d'engagement. Au début de la mission, vous devez définir votre travail, votre position, les raisons du dialogue et votre capacité à répondre aux besoins des intervenants. L'intervenant doit connaître les règles d'engagement et les limites. Dans de nombreux cas, l'agent ministériel travaille dans les limites de la politique et n'est pas en mesure de commenter les souhaits des intervenants en raison de contraintes législatives ou politiques (gouvernementales). La consultation peut avoir lieu en ce qui concerne une activité pangouvernementale, et le ministère peut être limité par le stade où elle en est déjà arrivée. Pour clarifier cette question, vous pouvez expliquer le cadre stratégique et législatif et la façon dont il s'applique à votre mission.

L'une des erreurs et des risques les plus courants lors de la mobilisation des parties prenantes est la gestion des attentes ou l'absence d'attentes.

Dans le cadre de la définition du processus de mobilisation, il est important d'être clair avec vos parties prenantes sur ce qui est négociable et ce qui est gravé dans le marbre. Lorsqu'il s'agit de politiques et de lois, certains aspects de la consultation ne seront pas négociables, car il existe peut-être déjà un cadre. La mobilisation des intervenants menée simplement pour cocher les cases plutôt que pour un objectif consultatif devient arbitraire et la consultation devient superflue, longue et insatisfaisante, surtout pour les intervenants dont les opinions ne sont pas entendues.

Vous pouvez consulter la politique de base ou les idées de mise en œuvre et apprécier l'opinion de l'intervenant. Cependant, il est important d'identifier les éléments qui peuvent et ne peuvent pas être modifiés. Dans des cas comme celui-ci, leur dire ce qui est possible et ce qui ne l'est pas est une question de gestion des attentes. Il est important d'indiquer les possibilités et les changements qui peuvent survenir, ainsi que les avantages pour les intervenants de participer aux processus.

L'un des moyens les plus efficaces d'isoler un intervenant est d'aller en consultation et de lui faire découvrir plus tard que son opinion n'a aucunement été prise en considération. Les parties prenantes doivent savoir ce qui ne peut pas être changé pendant qu'elles sont en consultation, et non plus tard par courriel.

### 4.3 Identifier et définir les stratégies de mobilisation

L'objectif de cette activité est de déterminer les méthodes de mobilisation les plus appropriées pour répondre à vos besoins et à ceux de vos parties prenantes. Elles peuvent aller d'une approche non interventionniste à une partie pleinement intégrée de la prise de décision.

Lorsque vous définissez et définissez les stratégies de mobilisation, vous pouvez vous poser les questions suivantes :

- Qui visons-nous? Qui sont les principaux intervenants?
- Quel niveau d'engagement souhaitons-nous avoir avec nos parties prenantes?
- Comment pouvons-nous atteindre notre public cible?
- Quelles informations devons-nous communiquer?
- Quelle est la meilleure façon de communiquer?
- Comment devrions-nous mobiliser les intervenants autour de cette question?
- Comment pouvons-nous relier les personnes intéressées et créer des réseaux?
- Quels sont les problèmes qui peuvent être réglés et lesquels ne le sont pas?

Une fois que vous avez répondu à ces questions, vous pouvez adapter les approches de mobilisation aux parties prenantes.

### 4.4 Quelles sont les principales approches en matière d'engagement?

L'engagement des parties prenantes englobe les relations établies autour des niveaux d'engagement que vous souhaitez établir. Selon que vous souhaitiez informer, consulter, impliquer, collaborer ou responsabiliser, chaque niveau d'engagement dicte différents objectifs, communication, nature de la relation que vous souhaitez établir. Ces facteurs influenceront vos approches de mobilisation. Chaque niveau d'engagement successif, tel que présenté ci-dessous, représente un engagement accru des deux côtés en termes de temps, d'argent, de risque et de coopération. Le choix d'une approche de mobilisation n'est pas une question technique concernant les groupes de discussion par rapport aux réunions publiques, mais la compréhension des moteurs, des risques et des possibilités associés à un enjeu ainsi que des besoins et des aspirations de l'organisation et de ses parties prenantes par rapport à l'enjeu.

Certaines des approches de mobilisation des intervenants les plus courantes sont décrites ci-dessous, suivies d'une introduction à certaines des techniques et méthodes interactives qui peuvent être utilisées dans les réunions de petits et grands groupes.\*

| Niveau     | Objectif                                                                                                                                                 | Communication                                                                                                                                                                                       | Nature de la relation                                  | Approches de mobilisation                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inform     | Inform                                                                                                                                                   | Al                                                                                                                                                                                                  | Relation                                               | Bulletins et lettres.<br>Brochure, rapports et sites Web. Discours, conférences et présentations publiques. Visites portes ouvertes et des installations. Spectacles itinérants et expositions publiques. Communiqués de presse, conférences de presse, médias, publicité, lobbying. |
| Consulter  | Obtenir de l'information et des commentaires des intervenants pour éclairer les décisions prises à l'interne.                                            | Bidirectionnel limité : l'organisation pose des questions et les intervenants y répondent.                                                                                                          | Implication à court ou à long terme.                   | Sondages. Groupe de discussion. Évaluations du milieu de travail. Rencontres individuelles. Réunions publiques et ateliers. Forums consultatifs permanents des intervenants. Rétroaction et discussion en ligne.                                                                     |
| Impliquer  | Travailler directement avec les intervenants pour s'assurer que leurs préoccupations sont bien comprises et prises en compte dans la prise de décisions. | Bidirectionnel ou multidirectionnel entre l'organisation et les parties prenantes. L'apprentissage se fait des deux côtés. Les parties prenantes et l'entreprise agissent individuellement          | Il peut s'agir d'un engagement unique ou à long terme. | Forums multipartites. Réunions d'exploration. Comités consultatifs. Processus d'établissement de consensus » Processus décisionnels participatifs.                                                                                                                                   |
| Collaborer | S'associer ou réunir un réseau d'intervenants pour élaborer des solutions mutuellement convenues et un plan d'action conjoint                            | Bidirectionnel ou multidirectionnel entre l'organisation et les parties prenantes. Apprentissage, négociation et prise de décision des deux côtés. Les intervenants travaillent ensemble pour agir. | À long terme.                                          | Projets conjoints, initiatives volontaires bipartites ou multipartites, partenariats.                                                                                                                                                                                                |

Les approches de mobilisation suivantes sont décrites plus en détail :

- Inviter les intervenants à répondre par écrit
- Rencontres individuelles
- Mécanismes de mobilisation en ligne
- Rencontres d'exploration
- Groupes de discussion
- Réunion de l'Assemblée
- Sondages
- Comités consultatifs d'intervenants
- Forums multipartites

---

### **Invitation des intervenants à répondre par écrit**

Inviter des réponses écrites aux consultations officielles ou demander une réponse continue pour permettre aux intervenants qui reçoivent des séances d'information ou des rapports de fournir des commentaires.

Principaux éléments à considérer :

- Taux de réponse généralement faibles, mais offre un mécanisme ouvert permettant aux intervenants individuels de s'exprimer facilement sans avoir à assister aux réunions.
- Aide à établir une liste d'envoi d'intervenants intéressés pour une mobilisation plus poussée.

---

### **Rencontres individuelles**

Rencontres individuelles avec les intervenants.

Principaux éléments à considérer :

- Les rencontres individuelles sont souvent la première étape de la mobilisation d'un intervenant ou d'un groupe particulier. Ils peuvent être utilisés pour recueillir de l'information, explorer des enjeux, obtenir des commentaires sur la façon dont l'organisation est perçue, « tâter le terrain », s'entendre sur des objectifs communs ou des règles de base et établir un lien de confiance avec les principales parties prenantes avant de poursuivre la mobilisation des parties prenantes.
  - Les réunions individuelles offrent un espace sûr où les intervenants peuvent discuter de leurs préoccupations sans avoir à prendre ou à défendre une position publique.
-

---

## Mécanismes de mobilisation en ligne

Des services de rétroaction ou de discussion sur le Web ou par courriel (point de partage)

Principaux éléments à considérer :

- À condition que les intervenants aient accès à la technologie requise, les mécanismes de mobilisation en ligne s'étendent à distance et permettent aux intervenants de participer sans assister aux réunions. (Il est toutefois important de déterminer qui satisfera et qui ne répondra pas aux exigences techniques.)
  - La conception d'un mécanisme d'engagement en ligne est importante par rapport aux besoins de l'organisation et des parties prenantes.
- 

---

## Rencontres d'exploration

Le but des réunions d'exploration est d'apprendre à connaître vos organisations prioritaires.

Principaux éléments à considérer

- C'est peut-être le forum pour comprendre ensemble la situation actuelle et les tendances émergentes et examiner ce qui vous rassemble tous.
  - Les parties apprennent à connaître les objectifs, les priorités et les enjeux de l'autre.
  - C'est également lors d'une réunion d'exploration que vous définirez un terrain d'entente – ce que vous avez tous en commun et ce dont chacun d'entre vous a besoin.
  - Enfin, l'ordre du jour peut inclure un dialogue pour clarifier les attentes à l'égard de la collaboration.
- 

---

## Groupe de discussion

Réunion en petits groupes pour obtenir des commentaires sur une question particulière. Un représentant de l'organisation peut être présent, mais le groupe est animé par une tierce partie.

Principaux éléments à considérer :

- Des moyens efficaces et flexibles d'obtenir de la rétroaction sur la gestion de divers enjeux par l'organisation ou d'en apprendre davantage sur le souffle des points de vue des parties prenantes. Cependant, les points de vue obtenus d'un groupe de discussion peuvent différer de ceux de l'ensemble des intervenants. Il est très important de faire une sélection minutieuse des répétitions.
-

---

## Réunions de l'Assemblée

Réunion à grande échelle ouverte à différents groupes d'intervenants. Particulièrement utile pour la diffusion d'information, le partage d'opinions et la discussion de questions non controversées.

Principales choses à retenir :

- Peut être facilité par l'organisation ou par une tierce partie. Peut être hébergé par l'organisation ou en partenariat avec d'autres organisations. La participation d'autres organisations que les parties prenantes connaissent déjà ou en qui elles ont confiance peut aider à attirer les participants et à les mettre à l'aise.
- Le processus doit être conçu pour répondre aux objectifs de l'organisation, aux préoccupations des parties prenantes et à la nature du problème. Les audiences publiques traditionnelles encouragent un sentiment « eux et nous » et ne favorisent pas nécessairement une discussion constructive. Ils ne sont pas adaptés à la prise de décisions et ne permettent pas un dialogue plus profond.
- D'autres options comprennent des séances d'ateliers, des jeux de rôle, des séances de recherche de consensus; World Café, technologie des espaces ouverts.

---

## Sondages

Les sondages de masse auprès de grands groupes d'intervenants peuvent porter sur des questions générales ou particulières. Peut se faire en ligne, par la poste, à l'aide de terminaux informatiques, par téléphone ou en personne.

Principales choses à retenir :

- Peut être simple ou complexe, formel ou informel. Cependant, cela peut rapidement devenir coûteux et lourd. Soyez clair sur la façon dont vous allez utiliser les résultats avant que la technique ne soit déployée.
  - Sa conception est essentielle pour recevoir l'information appropriée.
  - Utile pour obtenir ou recueillir des renseignements de base ou normalisés qui peuvent fournir une bonne orientation pour l'action. Étant donné qu'il s'agit d'une communication à sens unique; elle ne contribue pas directement à l'établissement d'un climat de confiance ou à l'établissement d'un consensus.
  - Il est important que les résultats et la réponse de l'organisation soient communiqués aux parties prenantes interrogées.
-

---

### **Comité consultatif des intervenants**

Les parties prenantes sont invitées par l'entreprise à offrir des conseils et des commentaires sur un projet particulier ou un ensemble de questions en cours.

Principales choses à retenir :

- Indiquer clairement ce que les membres du comité consultatif sur les capacités interviennent :
- Lorsque les intervenants fournissent leurs conseils à titre individuel et non représentatif de leur organisation ou de leurs groupes, cela facilite normalement l'entente sur le mandat.
- Lorsque les membres du comité représentent un groupe, assurez-vous qu'ils sont représentatifs et qu'ils ont le temps et la capacité de consulter leurs électeurs et d'obtenir leur soutien.
- Bon pour traiter des problèmes et des processus complexes et à long terme, car les membres sont en mesure de développer une bonne compréhension des problèmes auxquels l'organisation est confrontée.
- Assurez-vous d'un bon équilibre entre les secteurs représentés au sein du groupe et veillez à ce que si un groupe ou une organisation en particulier n'est pas invité, cela pourrait nuire à l'ensemble du processus?

---

### **Forum multilatéral**

L'objectif des forums multipartites est de réunir l'ensemble du système et de créer une base de données partagée d'information. C'est un moyen d'apprendre différents points de vue et de permettre à chaque intervenant d'entendre et d'apprécier davantage ces divers points de vue. Souvent convoquée et animée par une tierce partie indépendante.

Principales choses à retenir :

- Les réunions du forum peuvent prendre plusieurs formats selon les besoins, par exemple : une table ronde ponctuelle sur une question sans engagement à faire autre chose que de rendre compte de la réunion, ou un processus de recherche de consensus ou de planification participative.
- Utile lorsque les problèmes sont complexes et ne peuvent être résolus par une organisation individuelle agissant seule.
- Elle renforce la compréhension naturelle, la confiance et la capacité de collaborer.
- Il offre également des occasions de cerner et d'éliminer les obstacles et les conflits, et de cerner les lacunes et les synergies et les possibilités d'action collaborative.

---

\*Source : GUIDE DU PRATICIEN SUR L' ENGAGEMENT DES INTERVENANTS, PAGES 97 À 108.

## 4.5 Communication

La communication est au cœur de toutes les relations avec les intervenants, et l'engagement des parties prenantes est essentiellement une relation complexe.

La communication implique d'être ouvert et honnête au sujet de vos objectifs et des activités prévues. Il s'agit de tenir les parties prenantes au courant autant que possible, que ce soit par le biais de l'échange d'information, de bulletins, de brochures, de rapports, de bulletins, de sites Web, de séances d'information, de discours et de présentations, d'expositions, de journées portes ouvertes, de communiqués de presse, de courriels, d'appels téléphoniques ou de consultations en personne. Cette dernière est souvent la forme la plus efficace d'engagement des parties prenantes, car elle donne à la relation un élément plus humain.

Si votre organisation a une fonction de communication, il est conseillé de consulter vos experts en la matière ou vos spécialistes en communication pour vous aider à établir un plan de communication stratégique.

Voir l'annexe 4 pour une liste de vérification des communications plus complète.

## 4.6 Renforcer les capacités de mobilisation

Il n'y a pas de compétences génériques en matière d'engagement des intervenants, car une expertise et une expérience différentes peuvent être nécessaires pour dialoguer avec les décideurs publics, les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement ou pour modérer une discussion sur Internet avec les clients, par exemple. Cependant, un éventail de compétences et de caractéristiques de base peut être identifié. Ceux-ci incluent : la gestion de projet, les compétences analytiques ainsi que certains traits de personnalité tels que l'intégrité, la capacité à se concentrer sur les solutions, la motivation et la créativité. En termes de compétences techniques, certains peuvent avoir de meilleures compétences en TI, en communication, en négociation ou en gestion. Chacun de ces éléments peut être exploité efficacement pour maximiser l'engagement de vos parties prenantes.

Dans le cadre du renforcement des capacités d'engagement, il serait utile d'examiner les forces de vos systèmes organisationnels et d'identifier les lacunes et les faiblesses. De même, il est important de tenir compte des compétences et des capacités individuelles nécessaires à l'engagement et des domaines à améliorer. Ce faisant, pensez à votre propre équipe et aux diverses compétences que les personnes apportent au ou aux rôles.

Une façon d'utiliser ce guide est de discuter de certains des problèmes et des processus qu'il soulève au sein de l'équipe et de développer conjointement des moyens de réaliser les capacités de l'équipe.

Il est essentiel de tenir compte des capacités et des problèmes pratiques de vos principaux intervenants et de trouver des moyens de les résoudre. Chaque intervenant a son propre plan et peut avoir des mandats qu'il représente. En fait, l'intervenant peut provenir de ses propres activités principales ou de ses mandats. Ils peuvent également travailler dans des limites financières et de temps. Les processus ministériels prennent souvent beaucoup de temps. Reconnaître, comprendre et reconnaître ces enjeux et le rôle qu'ils jouent dans la mission vous permettra d'adapter votre stratégie plus efficacement aux parties prenantes.



Vous pouvez également consulter le lien suivant pour obtenir une liste complète des façons de renforcer les capacités de votre propre organisation et de renforcer les facilitateurs d'une réponse réussie. Il se trouve à la page 82 du lien.

Source : GUIDE DU PRATICIEN SUR L' ENGAGEMENT DES INTERVENANTS, PAGE 82.

## 5. Étape 3 : Mobiliser

### 5.1 Définir le plan et passer à l'action

Une fois que vous avez identifié vos principaux intervenants et enjeux, réfléchi aux stratégies de mobilisation globales, fait une planification de haut niveau et examiné les capacités, la mise en œuvre peut avoir lieu.

À ce stade, vous pouvez envisager d'élaborer un plan de mobilisation des parties prenantes, qui décrit vos objectifs, votre portée et vos méthodes. Cela pourrait faire partie intégrante de votre plan d'affaires global. Voir l'annexe 4 pour de plus amples renseignements sur l'élaboration d'un plan de mobilisation des intervenants. Un calendrier de mise en œuvre indique (et peut fournir aux principaux intervenants) des renseignements connexes sur le calendrier. Soyez aussi ouvert et honnête que possible avec les parties prenantes. L'établissement d'échéanciers viables peut accroître leur confiance dans la mission. Il peut s'agir d'un simple avis d'une série de réunions d'un groupe consultatif officiel ou de la publication des dates et de l'ordre du jour des ateliers.

Vous devez ensuite envisager des moyens d'engagement qui fonctionnent pour vous et pour les parties prenantes. Comme indiqué précédemment, le lieu, le moment, le nombre de réunions et les méthodes auront un impact important sur votre résultat. Il est important que la méthode convienne au besoin et au client.

Lors de la création de votre plan de mobilisation des intervenants, gardez à l'esprit que le plan de mobilisation doit être lié aux objectifs généraux du plan d'activités, mais qu'il doit contenir une référence plus explicite à la tâche. Vous pouvez tenir compte des éléments suivants lors de l'élaboration d'un plan de mobilisation :

- Quel est le but de la mission?
- Représentation des intervenants (quels groupes et à quel niveau de représentation?)
- Niveau d'engagement (de la surveillance et de l'information passives à la consultation et à la collaboration plus actives)
- Le moyen de mobilisation (par exemple : Internet, téléphone, vidéoconférence, interaction directe (locale), imprimé, diffusion ou tout autre mélange de ces éléments)
- Calendrier (fixer des délais précis pour chaque étape du processus)
- Type de facilitation (par exemple, facilité, débat, convoqué, médié)
- Méthode de mobilisation (par exemple, sondages, groupes de discussion, représentants locaux, tête-à-tête, forum en ligne, tournées, réseaux d'intervenants, panels ou comités, réunions ou forums publics, partenariats, y compris alliances, projets de collaboration, initiatives ou entreprises).
- Comment mesurer le succès des résultats globaux?

Lorsque vous décidez de la façon dont vous allez travailler, soyez particulièrement conscient des points suivants.

- Indiquer clairement aux intervenants que le ministère ne contrôle pas la prise de décisions.
- Soyez clair sur ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.
- Tenir compte des questions de gestion connexes : répercussions sur la gouvernance; l'approbation et les répercussions connexes; la volonté des intervenants de s'engager; les conflits d'intérêts; des intérêts différents ou contradictoires des intervenants; échéancier; les différences culturelles; les répercussions sur la capacité; maturité des problèmes.

## **5.2 Établir une charte d'engagement des intervenants**

Lorsque vous mobilisez les intervenants, vous pouvez établir une charte d'engagement des parties prenantes comprenant par exemple les éléments suivants :

### **Créer une vision et des objectifs communs**

- En identifiant ce que vous souhaitez tous accomplir en travaillant ensemble
- Élaborer ensemble un plan d'action partenarial
- Identifier où vous voulez tous aller, décrire la possibilité future

### **Définir les rôles et les responsabilités**

- Qui est responsable de quelle activité?
- Qui a le pouvoir décisionnel?
- Obtenir des ressources, le cas échéant, et des engagements

### **Quelles ressources seront nécessaires pour mener à bien nos activités?**

- Quels actifs chaque partie peut-elle exploiter?
- Quelles ressources pouvons-nous partager?
- Travailler seul et en partenariat

### **Quelles mesures devons-nous prendre individuellement pour concrétiser notre vision commune?**

- Quelles actions allons-nous entreprendre ensemble?

### **Quand devons-nous nous attendre à ce que l'activité soit terminée?**

## 6. Étape 4 : Évaluation et rapport

L'objectif principal de cet élément est de traduire les apprentissages, les idées et les accords de la mobilisation en actions. Les organisations et les ministères mènent souvent la mobilisation des parties prenantes et examinent le processus, mais ne documentent pas adéquatement les résultats et n'agissent pas en fonction de l'information obtenue grâce à la mobilisation.

L'idéal est que nous fournissions des réponses complètes, cohérentes et cohérentes à tous les enjeux importants soulevés au cours de la mobilisation et que nous communiquions avec les intervenants sur la façon dont ils seront gérés. Il s'agit d'une pratique qui peut sembler intimidante, mais qui est essentielle pour renforcer la crédibilité à long terme auprès de vos parties prenantes et la durabilité.

La mobilisation est une activité bidirectionnelle et si les intervenants investissent du temps et d'autres ressources pour nous permettre d'améliorer notre pratique, et nous souhaitons qu'ils continuent de le faire, il est raisonnable de répondre à ces commentaires. Dans la mesure du possible, les intervenants devraient être informés de l'impact de leur contribution, ne serait-ce que de manière générique.

Les processus gouvernementaux prennent parfois plusieurs mois avant d'être approuvés, mais des relations solides et continues permettent de fournir de l'information sur les résultats. Tous les renseignements obtenus lors de la consultation devraient être rassemblés dans le cadre d'une évaluation officielle, soit par un membre du personnel interne, soit par une source externe. Périodiquement, et surtout à la suite de consultations importantes, nous devrions revoir et, au besoin, réviser nos cartes des intervenants, notre stratégie, nos objectifs et notre portée, nos plans et nos mesures de rendement.

Il est difficile de mesurer le rendement en matière d'engagement des parties prenantes et peut parfois être subjectif. Au début du processus, cependant, vous devez décider comment vous allez déterminer si votre engagement a fonctionné ou fonctionne et quels avantages ont été ou sont obtenus. Si le résultat n'est pas satisfaisant, toutes les parties de votre processus doivent être examinées pour déterminer où elles peuvent être modifiées.

Idéalement, une évaluation finale devrait évaluer les critères clés suivants :

- a. si le processus de mobilisation a atteint ses propres objectifs;
- b. si le processus répondait aux demandes explicites et implicites des participants;
- c. Si le processus respectait les normes de « bonnes pratiques » en matière de travail participatif.

Ensuite, le processus d'évaluation peut également viser à évaluer si :

- a. Le niveau de participation était approprié au contexte et au type de participants;
- b. Les méthodes et les techniques étaient appropriées et fonctionnaient comme prévu;
- c. Le niveau et l'étendue des réponses des participants ont légitimé l'exercice;
- d. Les coûts étaient raisonnables et respectaient le budget;
- e. Ce qui a été organisé a aidé à atteindre les résultats souhaités;
- f. Les façons dont les réponses au processus ont été traitées efficacement.

## **7. Reconnaître que l'engagement des parties prenantes est différent**

Tous les intervenants sont différents. Il n'y a pas de modèle unique; Cependant, il est important d'avoir un guide pour vous aider dans le processus.

Vous devrez peut-être collaborer interministériellement, avec l'industrie, des organismes sans but lucratif ou des groupes communautaires. Chacun de ces groupes a des besoins, des souhaits et des contraintes spécifiques que vous devez identifier. Adaptez votre engagement aux parties prenantes.

De même, vous pouvez travailler dans le cadre de contraintes politiques, contractuelles ou autres contraintes liées au travail.

Ceux-ci dicteront également la manière dont votre engagement est mené, par exemple le forum, le ton et la communication.

## **8. En conclusion**

La nature de notre entreprise nous amène à entrer en contact avec des centaines de parties prenantes chaque jour, et bon nombre de ces relations sont fructueuses et prospères et méritent d'être applaudies.

Un engagement solide des parties prenantes ne reflète pas toujours une communication, des relations et des résultats parfaits du début à la fin. Les parties prenantes peuvent être initialement peu réceptives ou désagréables au cours des consultations pour des raisons internes et externes, le facteur important est la façon dont vous faites face à ces obstacles.

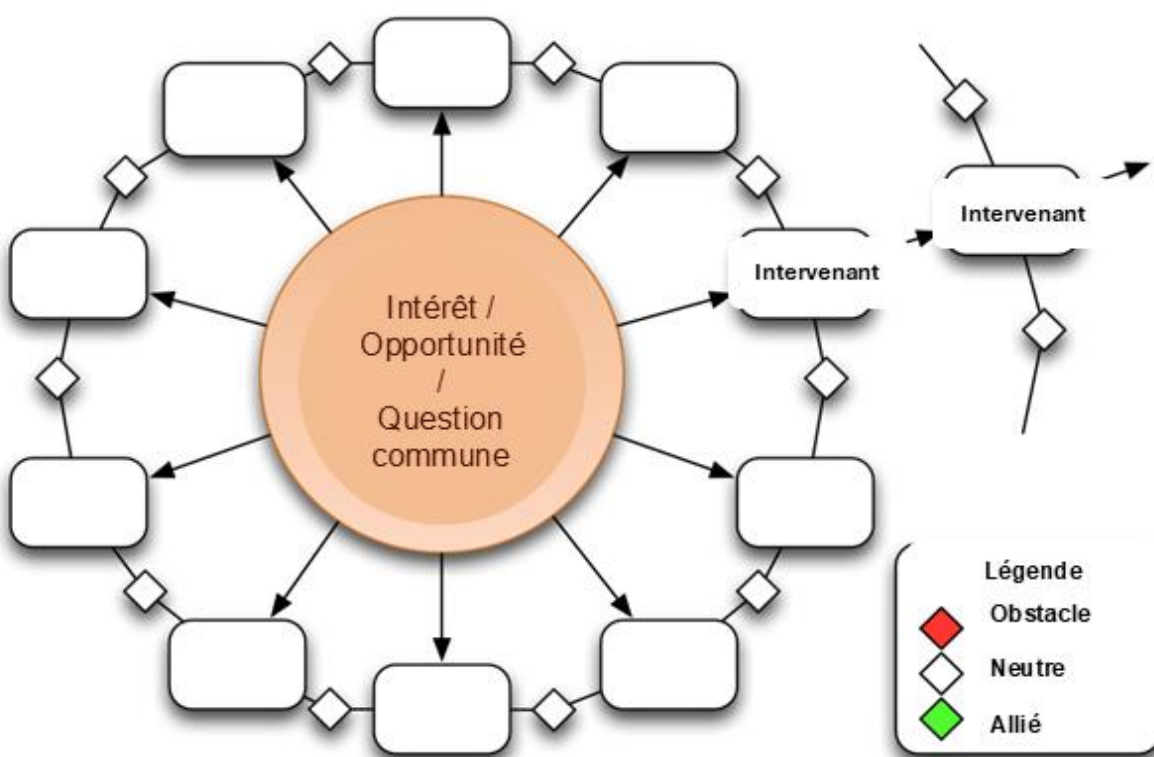
## 9. Outils

### Annexe 1 : Modèle de cartographie de vos intervenants

Il est recommandé de cartographier vos intervenants en insérant l'enjeu, l'occasion ou l'intérêt commun dans le carré central et en remplissant les cases avec les noms/groupes de vos intervenants que vous aurez identifiés à l'aide des annexes 2 et 3. Vous pouvez ajouter autant de cases que le nombre d'intervenants que vous identifiez et vous pouvez ajouter des sous-groupes aux groupes principaux, par exemple : les agents de dotation comme groupe principal et les adjoints aux agents de dotation comme sous-groupe. Pour vous aider à identifier votre intervenant, vous pouvez créer votre propre modèle basé sur le format ci-dessous.

Vous pouvez également montrer les liens avec des lignes entre les cases montrant les affiliations entre les parties prenantes en demandant :

- Par qui chaque partie prenante pourrait-elle être influencée? Avec qui collaborent-ils? Qui influencent-ils?
- Vous voudrez peut-être coder chaque intervenant (boîte) en fonction de la position
- Codage : rouge = barrière, clair = neutre, vert = allié



## Annexe 2 : Identification de vos intervenants

Il n'existe pas de liste générique des parties prenantes pour toutes les organisations, car celles qui sont touchées dépendent du mandat de votre organisation, de la nature de votre entreprise, de la géographie et de la question en question. Les nouvelles stratégies d'affaires peuvent souvent signifier un nouvel ensemble d'intervenants.

Il y a un certain nombre de dimensions différentes que vous pouvez prendre en compte pour identifier les intervenants, et celles-ci peuvent être les suivantes :

Par influence : Intervenants ayant une influence ou un pouvoir décisionnel à l'interne et à l'extérieur de l'organisation (par exemple : la haute direction et les organismes centraux).

Par intérêt : Les parties prenantes avec lesquelles vous interagissez le plus, y compris les parties prenantes internes, celles qui ont des relations de longue date et celles dont vous dépendez pour vos activités quotidiennes.

Par représentation : intervenants issus de structures géographiques, réglementaires ou culturelles, tels que : les quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi, la représentation de l'administration centrale et régionale, les représentants syndicaux, etc. (Ce groupe pourrait également être dans la catégorie de l'intérêt et/ou de l'influence.)

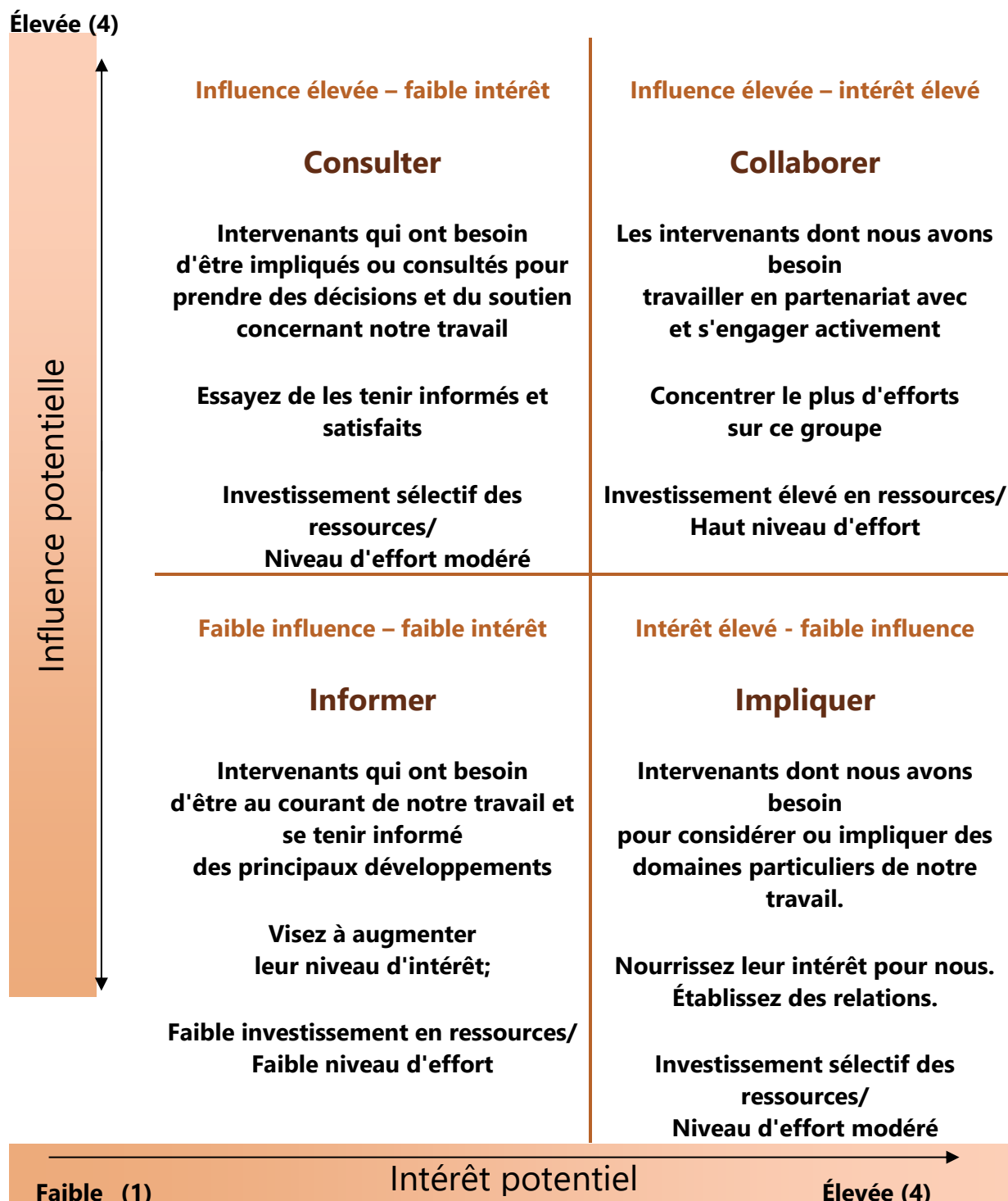
Énumérez vos intervenants dans la colonne de gauche ci-dessous, puis cochez la case qui se rapporte aux intervenants. Si l'intervenant a plusieurs vérifications, vous pouvez alors les identifier comme étant essentiels à votre processus.

| Nom de l'intervenant | Influence | Intérêts | Représentation |
|----------------------|-----------|----------|----------------|
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |
|                      |           |          |                |

Vous pouvez également créer un profil d'intervenant pour chacun de vos intervenants et consulter un modèle sommaire à la référence suivante :

### Annexe 3 : Grille de priorisation des intervenants

À partir de l'exercice de cartographie effectué à l'annexe 1, veuillez regrouper les intervenants (un par un) dans le quadrant respectif en utilisant les critères suivants : influence élevée, faible intérêt; une influence élevée, un intérêt élevé; faible influence, faible intérêt; et un intérêt élevé, une faible influence. Chaque quadrant dicte différentes stratégies d'engagement.



## Annexe 4 : Mobilisation des intervenants : principes opérationnels et mesures

Ce qui suit sert de liste de vérification. Cochez l'une des colonnes de droite pour préciser si vous avez mis en œuvre tous les principes opérationnels appropriés pour mobiliser les parties prenantes

### Principe opérationnel 1 : Communications : communications ouvertes, efficaces et opportunes

En travaillant avec vos parties prenantes, est-ce que vous...

|                                                                                                                                                                                     | Oui | Non | S.O. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|
| Encourager la copropriété du processus de communication?                                                                                                                            |     |     |      |
| Établir clairement les rôles et les responsabilités avec des lignes de communication claires?                                                                                       |     |     |      |
| Utiliser les bons canaux de communication pour s'assurer que la méthode de communication est appropriée pour les parties prenantes concernées?                                      |     |     |      |
| Profiter pleinement des occasions pour les intervenants de dire ce qu'ils veulent et de fournir des commentaires et des commentaires?                                               |     |     |      |
| Assurez-vous que les représentants de votre organisation sont visibles, accessibles et participent activement aux consultations avec les parties prenantes?                         |     |     |      |
| Répondre en temps opportun aux enjeux et aux préoccupations de chaque groupe d'intervenants?                                                                                        |     |     |      |
| Identifier les intervenants appropriés pour s'assurer que les bonnes personnes sont mobilisées et représentatives de leur groupe?                                                   |     |     |      |
| Établir et maintenir des relations de travail sincères en fournissant de l'information exacte et opportune?                                                                         |     |     |      |
| Demandez l'avis des intervenants le plus tôt possible dans le processus.                                                                                                            |     |     |      |
| Comprendre et reconnaître la nécessité d'établir des relations, des capacités et des connaissances avant de prendre des décisions.                                                  |     |     |      |
| Prévoir suffisamment de temps pour que les questions des intervenants soient soulevées et traitées et pour que les parties prenantes puissent examiner l'information et y répondre. |     |     |      |
| Établir des échéanciers clairs et réalistes pour les commentaires des intervenants et permettre une représentation adéquate des intervenants.                                       |     |     |      |
| Maintenir l'engagement tout au long de la durée du projet, de l'étape de la planification à la mise en œuvre et à l'examen, et enfin à la clôture.                                  |     |     |      |



|                                                                                                                                                                                                                       |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Fournir de l'information dans les délais et les contextes appropriés et indiquer la période visée par le rapport. Indiquez clairement les échéances et les échéanciers critiques aux communautés et aux intervenants. |  |  |
| Reconnaître, respecter et accommoder les changements d'échéanciers, au besoin.                                                                                                                                        |  |  |

**Principe opérationnel 2 : Clarté : Communications claires; rendre compte de l'information convenue et établir des mécanismes de rétroaction**

As-tu....

|                                                                                                                                                                                                                       | Oui | Non | S.O. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|
| Définissez clairement les objectifs du projet. Énoncer clairement les résultats souhaités du processus de mobilisation.                                                                                               |     |     |      |
| Expliquer clairement ou négocier (au besoin) les processus décisionnels et s'assurer que les intervenants comprennent les objectifs du gouvernement ou du Ministère?                                                  |     |     |      |
| Décrivez-vous ou négociez-vous clairement (au besoin) les limites du processus de mobilisation, l'engagement des ressources et le niveau d'influence des diverses parties impliquées dans le processus?               |     |     |      |
| Énoncer clairement les résultats souhaités du projet (par exemple, les conditions d'exploitation, les objectifs environnementaux, la mise en œuvre efficace des changements pour minimiser l'impact sur les clients)? |     |     |      |
| Énoncer clairement le processus et les dispositions relatives à la rétroaction bidirectionnelle.                                                                                                                      |     |     |      |
| Mettez l'accent sur les résultats attendus tout au long du processus. Fournir immédiatement de l'information sur tout changement aux résultats attendus.                                                              |     |     |      |
| Fournir des renseignements et des analyses de recherche (le cas échéant) qui sont théoriquement ou scientifiquement solides et pertinents?                                                                            |     |     |      |
| Fournir de l'information sous une forme compréhensible par le public cible et d'une manière qui aide véritablement les gens à comprendre et à prendre des décisions éclairées.                                        |     |     |      |
| Utilisez les conseils des spécialistes de la communication au besoin.                                                                                                                                                 |     |     |      |
| S'assurer que la documentation est conservée pour les demandes d'accès à l'information.                                                                                                                               |     |     |      |
| Assurez-vous que l'information est fournie d'une manière culturellement appropriée.                                                                                                                                   |     |     |      |
| Documenter les décisions et les résultats des réunions avec les collectivités et les intervenants.                                                                                                                    |     |     |      |
| Communiquer l'information appropriée sur le rendement de la consultation dans le cadre d'un processus convenu.                                                                                                        |     |     |      |
| Lorsque cela est approprié et pratique, appuyer l'information sur le rendement par la vérification.                                                                                                                   |     |     |      |

### Principes directeurs 3 : Collaboration : Travailler en collaboration pour obtenir des résultats mutuellement bénéfiques

Dans quelle mesure les intervenants et les groupes communautaires sont-ils capables de participer au processus? Où peut-on trouver de l'aide pour soutenir les groupes communautaires dans ce processus?

|                                                                                                                                                  | Oui | Non | S.O. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|
| Reconnaître que l'industrie, les gouvernements et les collectivités ont besoin de temps et de ressources suffisants pour s'engager efficacement. |     |     |      |
| Partager l'expertise.                                                                                                                            |     |     |      |
| Travaillez en coopération.                                                                                                                       |     |     |      |
| Établir l'appropriation conjointe des résultats, en cherchant des résultats mutuellement bénéfiques dans la mesure du possible.                  |     |     |      |
| Traiter les problèmes de manière exhaustive et demander aux intervenants de participer aux réponses.                                             |     |     |      |
| S'il y a lieu, jouer un rôle actif dans les affaires communautaires locales.                                                                     |     |     |      |
| Envisager des processus de médiation indépendants pour traiter les désaccords et les différends.                                                 |     |     |      |
| Communiquez ouvertement les commentaires de toutes les communautés et intervenants et incluez des commentaires sur leurs commentaires.           |     |     |      |

### Principe de fonctionnement 4 : Participation

#### Reconnaître, comprendre et faire participer les parties prenantes au processus

Quelles sont les caractéristiques culturelles des communautés et des intervenants? A-t-il la capacité, l'expérience ou l'accès au soutien ou à la gestion de ce processus?

|                                                                                                                                                                                                                        | Oui | Non | S.O. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|
| Identifier les communautés et les intervenants concernés, en reconnaissant qu'ils peuvent changer au fil du temps.                                                                                                     |     |     |      |
| Cerner et, dans la mesure du possible, comprendre les enjeux, les intérêts, les aspirations et les préoccupations de la communauté et des intervenants afin de mieux définir ce qui compte le plus pour la communauté. |     |     |      |
| Faciliter (le cas échéant) la participation de la communauté et des intervenants.                                                                                                                                      |     |     |      |
| Acceptez les différents programmes des différents intervenants et assurez-vous que les groupes dominants ne sont pas les seules à être entendues.                                                                      |     |     |      |
| S'assurer qu'il existe des systèmes appropriés, où les minorités et les autres groupes marginalisés ont des moyens équitables et                                                                                       |     |     |      |

|                                                                                                                                                                                                                   |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| culturellement appropriés de s'engager, afin que les groupes qui peuvent être sous-représentés ou difficiles à joindre y participent.                                                                             |  |  |
| Reconnaissez qu'il est possible de faire participer l'ensemble des communautés (l'ensemble du système) d'intervenants.                                                                                            |  |  |
| Préparer un plan de consultation et adapter les stratégies de mobilisation pour répondre aux besoins de la communauté ou des groupes d'intervenants, à leurs besoins en matière d'accessibilité et d'information. |  |  |

**Principe opérationnel 5 : Intégrité****Mener l'engagement d'une manière qui favorise le respect et la confiance mutuels**

Pour renforcer la crédibilité et la confiance, n'est-ce pas.....

|                                                                                                                                                                                                                | Oui | Non | S.O. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|
| Convenez-vous des règles de base du processus et respectez-les – expliquez ce que le processus tente d'accomplir.                                                                                              |     |     |      |
| Parlez de la nature du processus de mobilisation et indiquez clairement dès le début quelles décisions ne sont pas visées par le processus.                                                                    |     |     |      |
| Expliquez clairement ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas dans le processus de mobilisation. Motivez vos décisions.                                                                                    |     |     |      |
| Assurez-vous que des attentes réalistes sont établies et convenues dès le début du processus.                                                                                                                  |     |     |      |
| Assumez la responsabilité des actions ministérielles et tenez vos promesses.                                                                                                                                   |     |     |      |
| Faites souvent rapport sur les progrès, avec précision et rapidité.                                                                                                                                            |     |     |      |
| Veiller à ce que les valeurs proclamées par les politiques ministérielles et les codes de conduite à l'échelle ministérielle soient conformes à la pratique sur le terrain.                                    |     |     |      |
| S'assurer que toutes les opinions des parties prenantes et tous les droits de s'opposer ou d'appuyer un projet ou une politique sont respectés. Reconnaître les préoccupations des intervenants et y répondre. |     |     |      |
| Traitez les gens équitablement et sans discrimination.                                                                                                                                                         |     |     |      |
| Respectez les droits juridiques, éthiques et de la personne.                                                                                                                                                   |     |     |      |
| Partagez même lorsque les nouvelles ne sont pas bonnes ou favorisent le ministère.                                                                                                                             |     |     |      |

## Annexe 5 : Plan de mobilisation des intervenants

Les propriétaires (responsables) de la mission doivent lancer un plan de mobilisation. Le plan de mobilisation devrait être mis à la disposition des intervenants et les intervenants devraient avoir l'occasion de donner leur avis sur le plan.

Le plan de mobilisation documente le processus de mobilisation et doit comprendre au moins les éléments suivants :

### Aperçu :

- Objet de la mission – objet et portée (quels sont les enjeux associés à la mission)?
- Le mandat de la mission
- Les partenaires de la mobilisation, leurs rôles et responsabilités
- Objectifs stratégiques – Résultats attendus
- Méthodologie et résultats de l'identification des intervenants – qui sont les intervenants (internes et externes)
- Approches et niveaux de mobilisation – méthodologie

De plus, le plan de mobilisation doit documenter divers aspects liés à la gestion du processus de mobilisation et inclure au moins les éléments suivants :

- Tâches et échéanciers
- Personnes-ressources
- Technologies utilisées
- Logistique – lieu
- Règles de base – principes explicites de faire des affaires
- Possibilités de mobilisation et risques
- Besoins en ressources, budget
- Canaux de communication
- Surveillance et évaluation
- Rendre compte des extrants et des résultats de la mobilisation
- Mesure du rendement et leçons apprises

Lors de l'élaboration des plans de mobilisation, il est important de tenir compte des facteurs qui peuvent nuire à la capacité des intervenants de participer et d'en tenir compte dans le plan. Il peut s'agir de facteurs tels que :

- Accessibilité de l'emplacement
- Capacité de se déplacer
- Disponibilité de la technologie
- Calendrier
- Responsabilités familiales et autres

## Annexe 6 : Avantages et indicateurs de rendement possibles

Les indicateurs permettent à une organisation de mesurer et d'évaluer les progrès vers une mobilisation de qualité des parties prenantes, de cerner les domaines à améliorer et de démontrer la valeur ajoutée grâce à la mobilisation des parties prenantes. Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs et peuvent avoir des niveaux de cote de rendement et chaque niveau définissant davantage le rendement.

Voici des exemples d'indicateurs de rendement possibles qui pourraient être utilisés pour mesurer l'efficacité de votre engagement des parties prenantes.

| Indicateurs stratégiques et de haut niveau                                            | Mesure du rendement                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Efficacité organisationnelle accrue                                                   | Activité d'engagement stratégique harmonisée avec l'intention stratégique décrite dans les plans d'activités de niveau 1 et 2.<br>Aucun cas de « mauvaise » pratique systémique signalé par les intervenants qui n'est pas traité. |
| Confiance accrue des intervenants                                                     | Un nombre important de problèmes difficiles ont été cernés et traités avant qu'ils n'aient une incidence sur la confiance.                                                                                                         |
| Amélioration de l'engagement à l'égard des enjeux émergents                           | Problèmes cernés et stratégies de mobilisation en place avant leur intensification.<br>Pourcentage de suggestions de pratiques particulières faites par les principaux intervenants qui ont été adoptées en tout ou en partie.     |
| Amélioration des compétences en communication bidirectionnelle                        | Satisfaction du personnel du Ministère et des intervenants à l'égard de la qualité du dialogue bidirectionnel, en particulier entre les membres officiels des groupes de référence et des groupes consultatifs.                    |
| Réduction des coûts et plus grande efficacité                                         | Estimation des ressources réalisées par un engagement efficace.                                                                                                                                                                    |
| Comblent le fossé culturel                                                            | Relations appropriées et continues avec des groupes culturels précis.                                                                                                                                                              |
| Promouvoir une culture d'innovation et d'apprentissage dans les conseils stratégiques | Ces questions ont été officiellement prises en compte dans la préparation des conseils stratégiques et des plans de pratique                                                                                                       |

|                                                                              |                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| et les réponses pratiques en intégrant le point de vue des parties prenantes | (identification spécifique dans les modèles utilisés). |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|

| Indicateurs de niveau opérationnel                  | Mesure du rendement                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processus de rétroaction ou de saisie simplifié     | Des processus sont en place pour permettre aux principaux intervenants de fournir des commentaires, des commentaires ou des moyens d'exprimer leur insatisfaction qui ne sont pas pris en compte. |
| Identification des intervenants                     | Un système officiel et documenté est en place pour l'identification des intervenants                                                                                                              |
| Mobilisation et dialogue efficaces des intervenants | Des systèmes officiels et documentés de mobilisation et de dialogue des intervenants sont en place.                                                                                               |
| Mécanisme de réponse des intervenants               | Un système officiel de plainte et de réponse est en place avec des processus de suivi et de suivi.                                                                                                |
| Rapports                                            | Des systèmes officiels de production de rapports sur l'engagement communautaire et les activités de dialogue sont en place.                                                                       |



## Bibliographie et références :

Ce manuel a été inspiré et dérivé des sources suivantes :

Aperçu de la planification de la mobilisation des intervenants, Altria, Altria Corporate Services, Inc 2004 référence du site Web : <https://www.altria.com/about-altria/our-voice-and-actions/new-opportunities-to-responsibly-engage-stakeholders-on-environmental-policy>

Participation des intervenants, Guide du praticien, Gouvernement australien, ministère de l'Immigration et de la Citoyenneté, version 2.0, mai 2008

Site Web Pratiques et principes pour une mobilisation réussie des intervenants : [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

Mobilisation des parties prenantes – Une trousse d'outils, travailler à des politiques de revitalisation des friches industrielles plus efficaces et durables Référence du site Web : [http://www.revit-nweurope.org/selfguidingtrail/27\\_Stakeholder\\_engagement\\_a\\_toolkit-2.pdf](http://www.revit-nweurope.org/selfguidingtrail/27_Stakeholder_engagement_a_toolkit-2.pdf)

Cercle des parties prenantes, Maturité de la gestion des relations avec les parties prenantes, [www.stakeholder-management.com](http://www.stakeholder-management.com)

Mobilisation des parties prenantes : Guide de bonnes pratiques pour les entreprises qui font des affaires dans les marchés émergents, Société financière internationale [Mobilisation des parties prenantes : Guide de bonnes pratiques pour les entreprises qui font des affaires dans les marchés émergents](#)

Engagement et dialogue des parties prenantes, une nouvelle approche de l'apprentissage et de l'innovation en réseau – matériel de cours offert à Toronto, en Ontario, à l'Université St. Michael's College, présenté et rédigé par Ann Svendsen et Tara Addis, 2011.

De la parole à l'action : le manuel de mobilisation des intervenants  
Volume 2 : LE GUIDE DU PRATICIEN SUR L' ENGAGEMENT DES INTERVENANTS, volume 2  
<http://stakeholderresearch.com/wp-content/uploads/sra-2005-words-to-action-stakeholder-engagement-02.pdf>