

Guide du dialogue avec les parties prenantes



**GOUVERNANCE
ET DIALOGUE**



Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

www.developpement-durable.gouv.fr



Ministère
de l'Écologie,
du Développement
durable
et de l'Énergie

Avant-propos

Le concept de « **partie prenante** » apparaît dans les rapports des entreprises, entre 2000 et 2002, avec l'élaboration des rapports développement durable en réponse à l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (loi NRE). La théorie des parties prenantes est devenue l'une des références dominantes dans le domaine de l'éthique. Si la définition de Freeman (1984) : « une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » demeure la référence, de loin, la plus mobilisée dans la définition des parties prenantes, le terme « stakeholder » (généralement traduit par « partie prenante » ou « partie intéressée ») apparaît dès 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute. Les parties prenantes (stakeholder) sont alors définies comme « des groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister ».

Par la suite, les définitions se sont multipliées. Ainsi pour Rhenman et Stymme (1965), dont les recherches ont initié des expériences de démocratie industrielle en Scandinavie, une partie prenante est : « un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence ».

Les premiers travaux de formalisation du concept ont lieu dans les années 70 avec, entre autres, Sturdivant (1979) qui considère les parties prenantes comme les « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité ». Puis Freeman et Reed (1983) définissent, à leur tour, les parties prenantes comme étant « des groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise », définition qui sera reprise, dans son sens large, par Freeman en 1984.

Certains, comme Hill et Jones (1992), privilégient une vision plus restreinte ; tout comme Clarkson (1995) qui distingue les parties prenantes volontaires et involontaires.

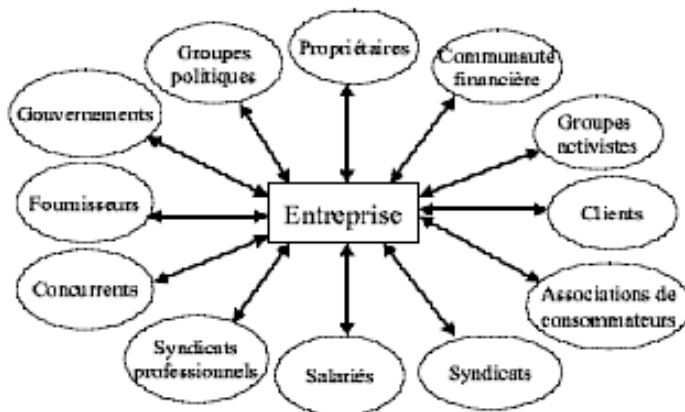


Figure. Les parties prenantes selon Joël Brault, *Archives de la recherche en éthique de la CIREP* 21(2007) pages 4-31

La représentation des parties prenantes de l'entreprise, ci-dessus, met en évidence la multitude d'acteurs avec lesquels l'entreprise est en interaction.

Afin d'identifier les parties prenantes, certains auteurs proposent une typologie des parties prenantes. C'est le cas de Carroll et Nāsi (1997) qui opposent parties prenantes internes et parties prenantes externes. D'autres analysent le degré d'influence des parties prenantes pour les classer.

Enfin parmi les tentatives de classification, Mitchell et al.(1997) identifient 7 types de parties prenantes selon leur pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, leur degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise et le caractère urgent des droits auxquels les parties prenantes peuvent prétendre.

Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) en proposent une classification ordonnant les parties prenantes selon le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec l'entreprise en deux catégories :

- les parties prenantes contractuelles comme les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs)
- les parties prenantes diffuses comme les acteurs situés autour de la société et qui peuvent affecter ou être affectés par cette société sans forcément se trouver en lien contractuel (autorités publiques, collectivités locales, associations, ONG...).

La gouvernance de l'organisation est un des facteurs les plus importants de la responsabilité sociale des organismes publics car elle permet à l'organisme d'assumer la responsabilité des impacts et de ses décisions et activités et d'intégrer la responsabilité sociale en son sein et dans ses relations. Pour assumer sa responsabilité sociale, l'organisme public doit s'efforcer de gouverner selon les principes de cette dernière.

Remerciements

Le pilotage du groupe de travail a été confié à l'INERIS. Le CGDD et les membres du Club développement durable tiennent à le remercier pour son implication active.

Le CGDD et les membres du Club Développement durable ont une pensée toute particulière pour Anne-Sylvie Dat et Jean-Loup Feltz qui nous ont quittés en 2012.

Introduction

Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie Responsabilité Sociétale par le dialogue avec les parties prenantes

Ce guide vise à accompagner les acteurs de l'organisation en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie développement durable ou de responsabilité sociétale. Il a pour but de créer les conditions de dialogue et de concertation avec les parties prenantes, en vue d'enclencher un questionnement sur la gouvernance de leur organisation en réponse aux enjeux du développement durable et d'apporter un accompagnement opérationnel.

La définition de la notion de « concertation » dans ce guide, en tant que modalité de dialogue avec les parties prenantes, est large : nous incluons autant les actions visant à informer, consulter ou associer les parties prenantes au projet stratégique de responsabilité sociétale et à sa mise en œuvre ainsi que la création d'espaces d'échange entre les différentes parties prenantes. Ce guide est une « boîte à outils ».

Le cadre de la convention

A l'initiative du Club développement durable des établissements et entreprises publics, la Délégation au développement durable (DDD) du Ministère chargé du développement durable et l'INERIS signaient, le 1er octobre 2010, une convention de partenariat pour une durée de deux ans.

Les enjeux de cette convention étaient doubles :

- d'une part, investir le champ du volet gouvernance des organisations en réponse aux enjeux du développement durable,
- d'autre part, accompagner les organismes publics dans le partage d'expérience et fournir un cadre de référence commun,

et ce, dans l'objectif d'expérimenter une démarche d'accompagnement au changement dans la gouvernance des organisations en réponse aux enjeux du développement durable. Les organisations socialement responsables mènent ce changement sur leur fonctionnement en interne, sur leurs missions et sur leurs liens avec les parties prenantes.

Dans ce cadre, à partir des travaux d'un groupe de travail, il a été convenu de produire un « Guide de la gouvernance des organisations publiques en réponse aux enjeux du développement durable ».

L'INERIS

Créé en 1990, l'INERIS (Institut National de l'Environnement industriel et des risques) est un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial, placé sous la tutelle du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie.

Cet Institut a pour mission d'évaluer et de prévenir les risques accidentels ou chroniques pour l'homme et l'environnement liés aux installations industrielles, aux substances chimiques et aux exploitations souterraines. Implanté à Verneuil-en-Halatte, dans l'Oise, l'INERIS est doté de laboratoires d'analyses physico-chimiques et de moyens d'essais parmi les plus importants au plan national.

Le groupe de travail « Gouvernance »

Ce guide est le fruit des travaux du groupe de travail «Gouvernance » mené au sein du Club développement durable des établissements et entreprises publics. Issu de la convention entre la Délégation au développement durable et l'INERIS, il est piloté par l'INERIS.

Après avoir déterminé son périmètre de travail, le groupe « Gouvernance » s'est chargé de :

- décrire le champ de la gouvernance de l'organisation en réponse aux enjeux du développement durable,
- mobiliser les compétences et savoir faire des membres du Club développement durable des établissements et entreprises publics,
- recenser des bonnes pratiques et des ressources existantes,
- recenser la réglementation en la matière,
- produire un guide évolutif et facile d'utilisation.

Les membres du groupe de travail « Gouvernance » se sont appuyés sur le document « principes et lignes directrices de la responsabilité sociétale des organismes publics », issu de travaux du CDDEP, et de la norme ISO 26000, pour revisiter chacun des sept principes de la responsabilité sociétale des organisations et proposer un certain nombre d'actions susceptibles de participer à leur mise en œuvre.

Les participants

Établissements publics et entreprises publiques :

L'INERIS, la CNAF, RFF, l'INRA, AFD, ANDRA, EPFIF, CIG Petite Couronne, Chambre des métiers de Meurthe et Moselle, Musée du Louvre, le Pôle Emploi, IRD, RATP, VNF et l'ONF, IGN, UniverScience, CIUP et EMSE.

SA à capitaux publics :

Le Groupe La Poste et la Française des Jeux.

Institutions de service public : UCANSS et Banque de France

Ministères :

Ministère des Affaires Étrangères, ministère de l'Économie et des Finances, ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie.

Sommaire

Organisation du guide

Page 6

Pourquoi ce guide ?

Que trouve-t-on dans ce guide ?

Qui peut utiliser ce guide ?

Les fiches stratégiques

Page 9

S1 | La stratégie de responsabilité sociétale de l'organisation publique

S2 | La gouvernance et l'ouverture à la société

S3 | L'identification des parties prenantes en fonction des enjeux de l'organisation

S4 | Les modalités d'interaction avec parties prenantes

Les fiches opérationnelles

Page 20

O1 | Initier et piloter un dialogue avec les parties prenantes

O2 | Cartographier les parties prenantes

O3 | Cartographier les enjeux

O4 | La concertation

O5 | Un processus type de concertation

O6 | La réunion de concertation ouverte au public : quelques règles

O7 | Le public, sa perception et les conséquences en terme de communication

O8 | Les outils d'information, de communication et leur utilisation

Les fiches « communiquer »

Page 54

C1 | Communiquer avec le public

C2 | Communiquer avec une commission thématique

C3 | Communiquer avec les médias

C4 | Communiquer avec des associations

Les fiches « Responsabilité Sociétale » (RSO)

Page 68

R1 | La gouvernance

R2 | Le Club développement durable des établissements et des entreprises publics (CDDEP)

Annexes

Page 73

Fiches « Exemples »

Références

Bibliographie générale

Organisation du guide

Pourquoi ce guide ?

La **gouvernance des organisations** se transforme et s'adapte face aux enjeux du développement durable. Le partage, la transparence, la participation, la transversalité, ... sont autant de qualités préconisées pour engager une gestion du changement qui répondent aux finalités de :

- lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère ;
- préservation de la biodiversité, protection et gestion des milieux et des ressources ;
- épanouissement de tous les êtres humains par l'accès à une bonne qualité de vie ;
- emploi, cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations .

L'organisation socialement responsable s'engage dans une démarche d'amélioration continue de son mode de gouvernance et plus précisément du pilotage de sa stratégie et de ses projets. Ceci consiste à rendre compte de la manière avec laquelle les sept grands principes et valeurs de la responsabilité sociétale (RSO) sont déclinés sur les trois champs d'action de l'organisme :

- **Son fonctionnement** en tenant compte des enjeux environnementaux, sociaux et financiers.
- **Ses missions et son cœur de métier** en tenant compte des enjeux de développement durable spécifiques à l'organisme.
- **Sa sphère d'influence** en tenant compte des attentes des partenaires de l'organisme (clients, sous-traitants...) et des acteurs extérieurs à l'organisme (associations, élus, société civile..).

Que trouve-t-on dans ce guide ?

Ce guide a été conçu pour favoriser le partage de bonnes pratiques visant à accompagner l'enrichissement de la gouvernance de l'organisme en réponse aux enjeux du développement durable. Ce guide a vocation à être mis à disposition de l'ensemble des parties prenantes concernées.

Ce guide se présente sous forme d'un ensemble de fiches autoportées à consulter selon les besoins des membres de l'organisation.

5 catégories de fiches ayant chacune un objectif spécifique :

- **Les FICHES STRATEGIQUES** « Pourquoi et comment mener un dialogue avec les parties prenantes ? » offrent un aperçu global des processus faisant partie du dispositif d'élaboration et de mise en œuvre d'un document stratégique de responsabilité sociétale par le biais d'une démarche de « concertation ».

- **Les FICHES OPERATIONNELLES** présentent des outils et des méthodes qui pourraient être appliqués par les membres de l'organisation en vue de mener à bien les opérations visant à mettre en place une gouvernance participative. Ces fiches sont nécessairement génériques et doivent être adaptées au cas spécifique à traiter.
- **Les FICHES « COMMUNIQUER AVEC... »** présentent les différentes parties prenantes et leurs spécificités dans le cadre de la démarche de concertation. Elles proposent, pour chacune de ces catégories, des solutions pour la sélection et le traitement du contenu informatif, ainsi que pour la mise en forme du message et le choix du canal de transmission.
- **Les FICHES « RESPONSABILITE SOCIETALE »** (fonctionnement interne et ancrage territorial) sont destinées à faciliter la connaissance et la compréhension des concepts de la RSO.
- **Les FICHES « EXEMPLES »** comportent un modèle de charte de dialogue, un exemple de listing de parties prenantes ainsi qu'un formulaire de retour à l'attention des organismes souhaitant faire part de leur expérience. Ce dernier doit comprendre des exemples de bonnes pratiques mises en place au sein des établissements et des entreprises publics en matière de conduite du dialogue avec les parties prenantes en vue d'élaborer et de mettre en œuvre un document stratégique de responsabilité sociétale ou de situations problématiques. Outre le descriptif du cas, son analyse et la solution appliquée, il propose des pistes de réflexion et d'amélioration du présent guide.

L'enchaînement des fiches

Le dialogue avec les parties prenantes correspond à un processus d'échange d'informations en vue de mettre en place aussi bien un projet d'organisation que de participer à un projet de territoire.

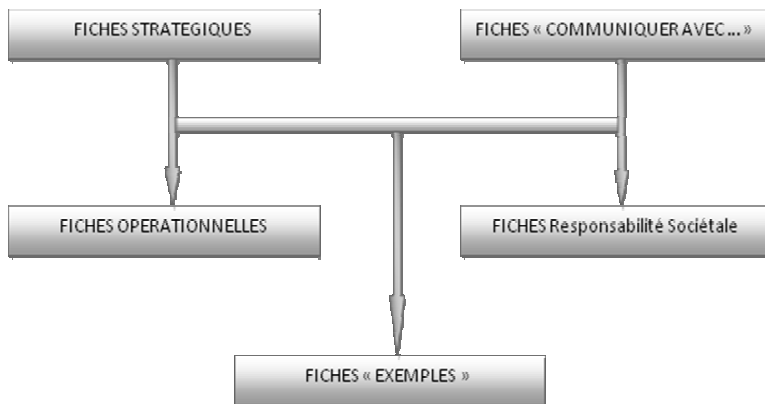
Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale, le dialogue avec les parties prenantes prend une place significative.

Cependant, cela demande un savoir-faire et un savoir-être qui ne sont pas à ce jour formalisés dans un document.

C'est pourquoi nous proposons dans ce guide des fiches qui permettent d'en faciliter la pratique.

- **Les fiches stratégiques** présentent les grands processus de dialogue.
- **Les fiches opérationnelles** présentent les outils et les méthodes.
- **Les fiches « Communiquer avec... »** recensent les différentes catégories de parties prenantes et les spécificités de la pratique du dialogue avec ces dernières.
- **Les fiches Responsabilité sociétale** permettent d'expliquer des contenus techniques à des non-spécialistes. Les fiches « exemples » permettent de connaître des situations semblables.

L'architecture globale du guide se présente comme suit :



Chacune des fiches peut être liée aux autres fiches, mais elle peut également être utilisée de façon indépendante.

Ce guide se veut évolutif. Il est ainsi indispensable de mettre en place les conditions nécessaires à une capitalisation sur le retour d'expérience des utilisateurs. Ce retour d'expérience permettra de proposer des fiches actualisées par la pratique.

Qui peut utiliser ce guide ?

Il s'adresse à toutes les organisations publiques souhaitant mettre en œuvre des actions concrètes dans le domaine de la gouvernance en réponse aux enjeux du développement durable. On entend par organisations publiques, tous les organisations de type EPA, EPIC, EPST, EPS, EPSCP, établissements publics territoriaux et régies du service public ainsi que les SA à capitaux publics qui assurent une mission de service public.

Les organisations publiques ayant participé à ce projet de guide et engagées dans une démarche de responsabilité sociétale offrent aux utilisateurs un état de l'art, certes non exhaustif, mais suffisamment large de ce que peut recouvrir une gouvernance en réponse aux enjeux du développement durable.

Ce guide est plus particulièrement à destination des services en charge du développement durable au sein de l'organisation publique et a vocation à les accompagner dans la déclinaison des orientations fixées par la Direction Générale.

Les fiches

« Pourquoi mener un dialogue avec les parties prenantes ? »

FICHE S1 | La stratégie de responsabilité sociétale de l'organisation publique

FICHE S2 | La gouvernance et l'ouverture à la société

FICHE S3 | L'identification des parties prenantes en fonction des enjeux de l'organisation

FICHE S4 | Les modalités d'interaction avec parties prenantes

La stratégie de responsabilité sociétale et/ou de développement durable de l'organisation publique

La stratégie de développement durable est un projet qui se concrétise sous la forme d'un document stratégique.

Pilier de la politique de mise en application des enjeux du développement durable au sein des organisations publiques, il engage l'organisation dans sa globalité.

Les principes et les lignes directrices de la stratégie développement durable ou RSO

L'objectif principal d'un document stratégique de développement durable ou RSO est de rendre compte de la manière dont l'organisation publique prend en compte les enjeux du développement durable dans l'exercice de ses missions, dans sa gestion, et dans ses liens avec ses parties prenantes en vue d'être socialement responsable.

Ce document stratégique comprend un énoncé de la politique et de la stratégie de l'organisation publique en termes de développement durable ainsi qu'un plan d'actions, sur une période de référence, en matière de développement durable, couvrant les quatre thèmes suivants (cf. Tableau ci-dessous) :

- ***La gouvernance de l'organisation.***
- ***La responsabilité sociale et territoriale.***
- ***La responsabilité environnementale.***
- ***La responsabilité économique.***

Le document stratégique développement durable (RSO) précise, pour chaque levier d'action, des informations sur ses enjeux, son déroulé, ses indicateurs de suivi ainsi que les parties prenantes impliquées.

Le « fonctionnement » de l'organisation représente toutes les procédures, les processus, les instances, les moyens et les biens qui rendent compte du mode de gestion de l'organisation publique.

La « mission et le cœur de métier » représentent la mission de service public à laquelle est dévoué le fonctionnement de l'organisation.

La « sphère d'influence » de l'organisation désigne ses parties prenantes internes ou externes définies par son territoire de rattachement et de par l'exécution de ses missions de service public.

Cartographie du périmètre d'une stratégie de développement durable d'un organisme public

Domaines concernés Champs d'application	Responsabilité environnementale	Responsabilité sociale	Responsabilité économique	Gouvernance de la RSO et mise en œuvre
Fonctionnement	Prise en compte des impacts environnementaux du fonctionnement de l'organisme	Prise en compte des impacts sociaux du fonctionnement de l'organisme	Prise en compte des impacts économiques du fonctionnement de l'organisme	Pilotage de la stratégie et des projets
Mission / cœur de métier	Prise en compte des impacts environnementaux des activités de l'organisme	Prise en compte des impacts sociaux des activités de l'organisme	Prise en compte des impacts économiques des activités de l'organisme	Pilotage de la stratégie et des projets
Sphère d'influence	Prise en compte des impacts environnementaux du fonctionnement et des activités de l'organisme sur sa sphère d'influence	Prise en compte des impacts sociaux du fonctionnement et des activités de l'organisme sur sa sphère d'influence	Prise en compte des impacts économiques du fonctionnement et des activités de l'organisme sur sa sphère d'influence	Pilotage de la stratégie et des projets

Le caractère participatif de la stratégie de développement durable/ responsabilité sociétale

La stratégie développement durable (SDD, SRSO) est élaborée en association et en concertation avec les parties prenantes (personnes et organisations associés comme les représentants et élus du personnel, les représentants des riverains, ...). Les modalités de l'association et de la concertation sont définies dès le démarrage du projet d'élaboration du document stratégique par l'organisation publique.

La gouvernance et les responsabilités sociale, environnementale et économique

La « gouvernance » de l'organisation publique est le système (ensemble des règles, des mesures et des instances) par lequel l'organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs (ISO 26 000).

Ainsi, cette définition renvoie à la manière dont les acteurs / les parties prenantes, impliqués et impactés par le processus de mise en place d'une stratégie de développement durable, interagissent entre eux mais aussi à la manière dont le corpus méthodologique et réglementaire se structurent pour aboutir à une prise en main effective des enjeux du développement durable.

Dans la conduite de l'action publique comme dans celle d'un projet, une bonne gouvernance respecte et applique les cinq principes suivants :

1. la participation des acteurs est effective à toutes les étapes et le plus en amont possible pour permettre à tous de construire et de s'approprier le projet ou la politique ;
2. le pilotage organise l'expression des différents intérêts des parties prenantes et les modalités de choix et de mise en œuvre ;

3. la transversalité de l'approche vise à concilier le développement économique, l'amélioration du bien-être, la cohésion sociale, la protection des ressources environnementales et du climat ;
4. l'évaluation partagée permet de vérifier l'adéquation et la pertinence des politiques au regard des enjeux globaux et locaux, des principes du développement durable, des attentes des populations ainsi que l'efficacité des moyens mis en œuvre. Elle permet d'être en accord avec l'évolution des besoins et attentes de la société.
5. l'amélioration continue contribue à l'évolution de la stratégie et de ses projets.

Qu'est-ce que le document stratégique de responsabilité sociétale d'un organisation publique ?

Le document stratégique de développement durable ou RSO

L'organisation publique établit, à sa propre initiative, une démonstration de la prise en compte des enjeux du développement durable, sur une période de référence définie par l'organisation, dans son fonctionnement, dans l'exercice de ses missions et dans ses liens avec les parties prenantes. Cette démonstration peut prendre appui sur les orientations données dans le guide intitulé « Principes et lignes directrices de la responsabilité sociétale des organisations publiques » du CDDEP.

Le Document stratégique RSO a pour objectif de rendre compte de la gestion des équilibres, sur le long terme, des actions prises dans le domaine environnemental, le domaine social, le domaine économique ainsi qu'en matière de gouvernance. Il fait l'objet d'un rapport développement durable (ou RSO) annuel.

Le contenu du document stratégique de développement durable ou RSO

Le document Stratégique de Responsabilité Sociétale de l'Organisation Publique (ou SRSO) est issu d'une identification d'enjeux propres à l'organisation ainsi que d'une réflexion stratégique. Il est la traduction de cette réflexion dans la vision de l'organisation, dans ses projets, dans son management et dans sa façon de rendre compte en y impliquant le personnel et ses différentes parties prenantes et intéressées.

Il comprend (cf. Charte développement durable des établissements publics et entreprises publiques) :

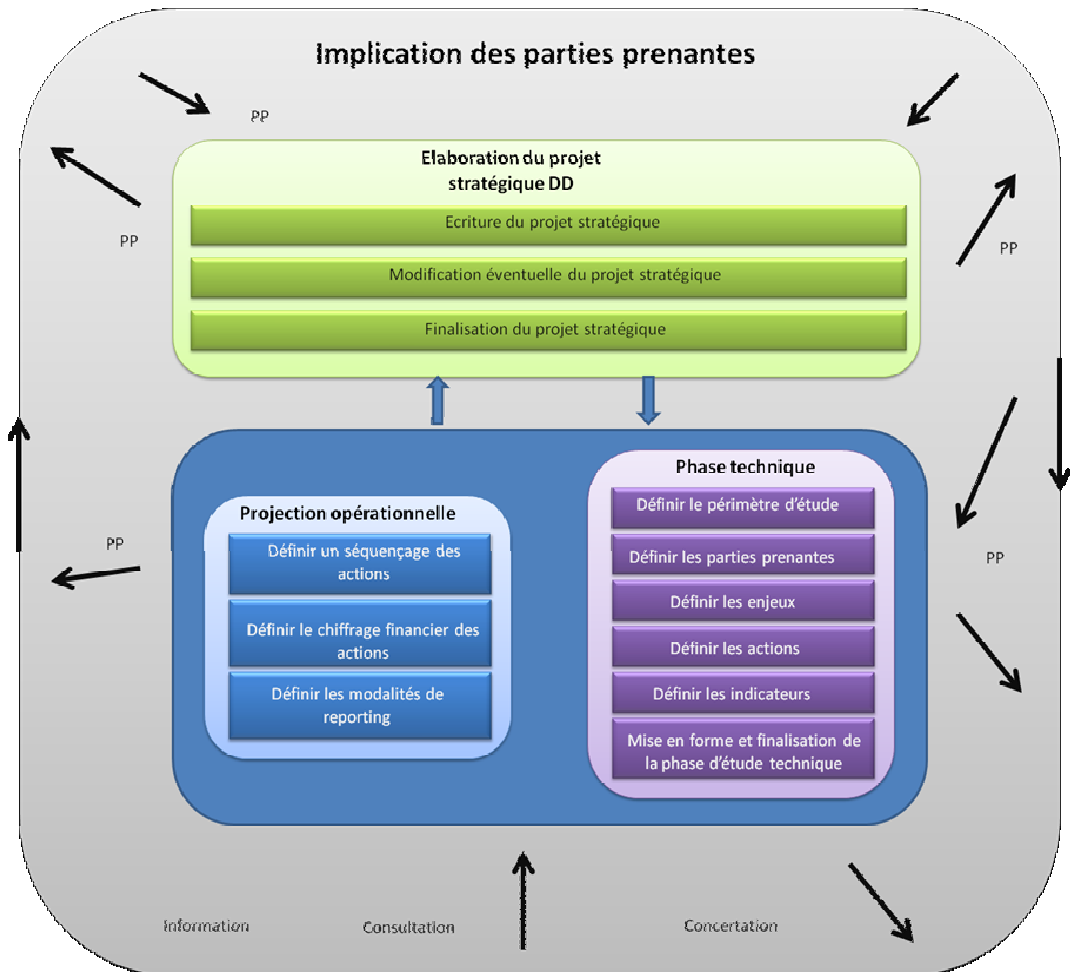
- Le **contexte et les enjeux de l'organisation**.
- Les **choix stratégiques de l'organisation**. Issus d'une réflexion stratégique qui a permis d'identifier ses propres enjeux et de les partager. Il définit les choix stratégiques de l'organisation dans le champ de ses compétences spécifiques.
- Les **leviers d'action stratégique** permettent de mettre en œuvre les choix stratégiques en y intégrant les principes de gouvernance.

Comment se déroulent l'élaboration et la mise en œuvre du document stratégique RSO?

Le document stratégique RSO est un projet stratégique et opérationnel. La participation des parties prenantes s'effectue à travers des processus d'association, de concertation et de communication durant tout le processus d'élaboration du document stratégique.

Le caractère participatif du document stratégique RSO

Le document stratégique est élaboré en association et en concertation avec les parties prenantes. Les modalités du dialogue sont définies au préalable par l'organisation publique.



La gouvernance et l'ouverture à la société

- Une réponse au défi n° 3 de la SNDD 2010-2013 : gouvernance de l'organisation.
- Une réponse à la question centrale de l'ISO 26000 relative à la gouvernance.

Plus on informe, on communique et on fait participer, plus la réussite du Document stratégique responsabilité sociétale et sa mise en œuvre seront effectives !

Pourquoi mener un dialogue avec les parties prenantes ?

Qu'est-ce que la gouvernance de l'organisation publique responsable ?

La gouvernance de l'organisation publique est le système par lequel l'organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs (Définition de la « gouvernance » de l'Iso 26000, norme relative à la responsabilité sociétale des organisations).

Il s'agit ici d'intégrer les principes du développement durable dans le mode de gouvernance des organisations publiques.

La gouvernance (cf. Guide valeurs) stratégique de l'organisation prenant en compte les enjeux du développement durable se traduit par :

- La définition des enjeux et des objectifs de l'organisation en prenant en compte les enjeux du développement durable et les attentes de la société civile.
- La définition et l'affirmation des valeurs de l'organisation.
- L'organisation et la répartition des moyens.
- L'identification des parties prenantes en fonction des enjeux de l'organisation.
- Le choix de modes de dialogue à mettre en place.

La mise en œuvre opérationnelle du dialogue est ensuite assurée au **niveau du pilotage des projets** ou des **plans d'actions**.

Rappel des principes et des lignes directrices de la RSO en matière d'ouverture à la société

Comment gouverner dans une perspective d'ouverture à la société en lien avec ses parties prenantes ?

Notamment :

- en engageant la concertation avec ses parties prenantes et intéressées afin de mieux connaître leurs attentes et propositions et de favoriser leur contribution au développement durable ;
- en abordant sa responsabilité sociétale à travers un éclairage donné par les parties prenantes, en reconnaissant et en prenant en considération les intérêts ainsi que les attentes des parties prenantes ;
- en favorisant les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales, en mettant en place des processus de dialogue (consultation, concertation, ...) avec ses parties prenantes ;
- en arbitrant de manière équilibrée entre les besoins de l'organisation et les attentes de ses parties prenantes, y compris entre les besoins immédiats et ceux des générations futures, et en tenant compte de la mission de service public.

L'organisation publique intègre, comme un critère de performance, son niveau de relation et sa capacité à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes et intéressées : tutelle, prestataires, fournisseurs, distributeurs, usagers, clients, citoyens, médias, associations.

L'identification de la capacité de chaque partie à influencer (négativement ou positivement) les performances de l'organisation permet de gérer très attentivement les risques sociaux, économiques et environnementaux.

L'identification des parties prenantes en fonction des enjeux de l'organisation

Pour actualiser ses principes et ses pratiques de gouvernance, l'organisation doit faire preuve d'ouverture et d'écoute pour une prise en compte effective des attentes de ses parties prenantes.

Les parties prenantes

- **Qu'est-ce qu'une partie prenante ?**

Une partie prenante est une personne ou une entité susceptible d'impacter ou d'être affectée par les politiques et les activités de l'organisation publique, ou qui considère être concernée par l'activité de l'organisation et le service public attendu.

- **Qui sont les parties prenantes et les acteurs, leurs rôles et leurs attentes ?**

Quelques exemples : tutelles, ONG, sous-traitants, (Voir fiche « Liste exemple de parties prenantes »).

Connaître l'ensemble des parties prenantes est une nécessité pour l'organisation. Ces dernières peuvent jouer un rôle important en termes de bénéfices/opportunités et de risques (images, sociaux, environnementaux, ...). Les parties prenantes ont des attentes diverses vis-à-vis de l'organisation (information, connaissance, implication, ...) qu'il s'agira d'identifier.

- **Quelles sont les différentes typologies d'enjeux ?**

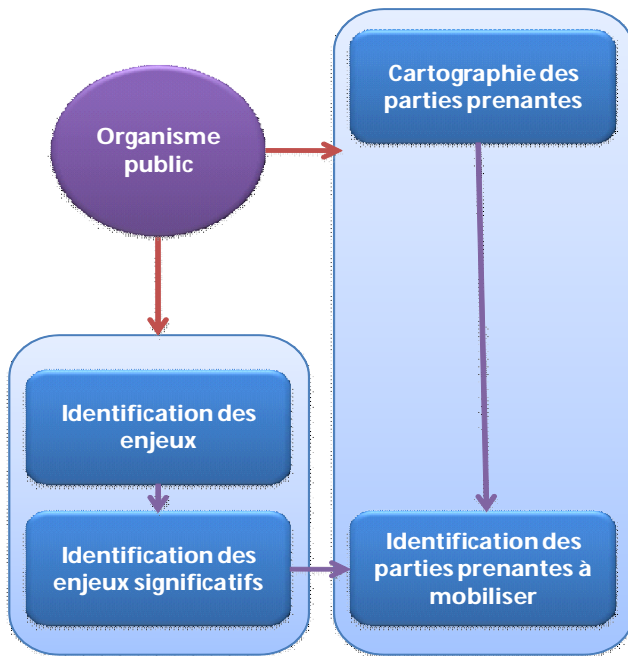
1. *Les enjeux globaux tels que les principes universels, les intérêts des acteurs faibles ou absents, les considérations liées au commerce équitable, ...*

2. *Les enjeux de l'organisation. Les enjeux de l'organisation publique*

dépendent de ses modalités de fonctionnement, de ses missions et de sa sphère d'influence et de leurs impacts dans les domaines de la gouvernance, de l'économie, du social et de l'environnement. C'est en fonction de la hiérarchisation de ses enjeux (selon les objectifs et les moyens de l'organisation) que les parties prenantes sont identifiées et mobilisées.

3. *Les enjeux des parties prenantes* à définir en fonction de leurs attentes.

4. *Les enjeux significatifs* : Une fois l'ensemble de ces enjeux identifiés, l'organisation est en mesure de prendre en compte les risques et les opportunités qui leurs sont liés afin de faire émerger ses propres enjeux significatifs.



5. *Quels sont les moyens disponibles ?*

Créer un climat de dialogue et construire des relations durables avec ses parties prenantes nécessite du temps et des moyens. L'organisation publique ainsi que les parties prenantes n'ont pas tous les mêmes contraintes et les mêmes moyens (humains, financiers, matériels et temps). Il est ainsi nécessaire de prendre en compte les moyens et les contraintes des uns et des autres afin de ne pas « courir derrière » des actions trop ambitieuses qui risqueraient de ne pas pouvoir voir le jour et contribueraient ainsi à créer la désillusion de chacun.

Les modalités d'interaction avec les parties prenantes

Qu'il s'agisse d'informer, de consulter, d'associer ou de se concerter, la décision et la responsabilité finale revient toujours à l'organisation publique.

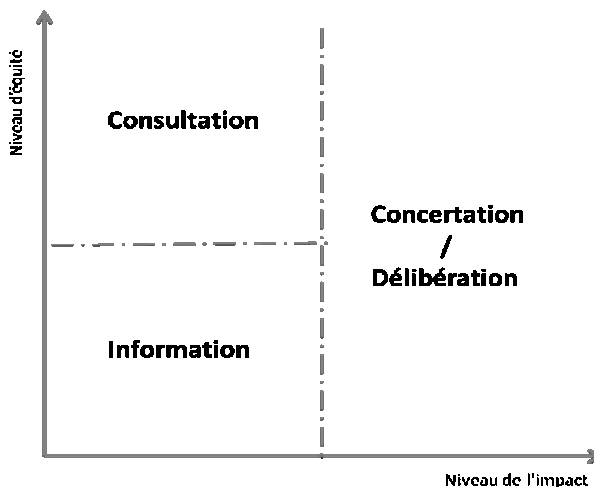
Mener un dialogue avec les parties prenantes

En distinguant différentes modalités d'interactions entre les parties prenantes, il convient de souligner que ce terme ne revêt pas toujours le même sens pour tout un chacun. Afin d'éviter tout malentendu avec ses parties prenantes, il est nécessaire de préciser le sens des mots et de hiérarchiser les modes de dialogue et de communication.

Comment choisir la bonne modalité d'interaction avec les parties prenantes ?

Echanger et communiquer avec les parties prenantes dépend des attentes et des objectifs de l'organisation publique. Deux axes aident à distinguer les différents niveaux de participation des parties prenantes :

- **Le niveau d'impact** : C'est le niveau de prise en compte des avis des parties prenantes sur le projet.
- **Le niveau d'équité** : Il permet de hiérarchiser le niveau de considération (en termes de pouvoir, savoir, autorité, influence,...) porté, par l'organisation publique, aux parties prenantes concernées.



La validité et la légitimité de la responsabilité sociétale de l'organisation dépendent de la manière dont elle s'attache à trouver un juste dosage entre les différentes modalités de communication et de participation avec ses différentes parties prenantes selon leurs sujets d'intérêt.

Différencier les modes de dialogue avec les parties prenantes

- *L'information*

L'information consiste à **transmettre des données qui présentent un intérêt ou peuvent avoir un impact sur/pour les parties prenantes** : l'émetteur transmet une information factuelle. Informer des parties prenantes permet de partager une connaissance commune entre acteurs en présence.

- *La consultation*

La consultation désigne des situations et des modalités où l'organisation publique est en attente et **demande un avis** à ses parties prenantes. De nombreuses formes de consultation sont notamment utilisées réglementairement telles que : enquête publique, débat public, référendum, sondage, ...

- *La concertation*

C'est la mise en place, par l'organisation publique, de moyens et de dispositions constructives pour se comprendre, délibérer, échanger et **agir « de concert »**. La concertation avec les parties prenantes permet de considérer les informations, les opinions et/ou les arguments de chacun en vue et au-delà d'une compréhension mutuelle, d'aboutir à prendre des mesures, individuellement, ou collectivement sur l'élaboration, la mise en œuvre et la révision de la stratégie de développement durable ou de responsabilité sociétale.

- *L'association*

L'association est un processus dans lequel les participants sont impliqués et ont la possibilité d'influencer l'élaboration et la mise en œuvre du Document stratégique responsabilité sociétale.

Les fiches opérationnelles

« Comment mener un dialogue avec les parties prenantes ? »

FICHE 01 | Initier et piloter un dialogue avec les parties prenantes

FICHE 02 | Cartographier les parties prenantes

FICHE 03 | Cartographier les enjeux

FICHE 04 | La concertation

FICHE 05 | Un processus type de concertation

FICHE 06 | La réunion de concertation ouverte au public : quelques règles

FICHE 07 | Le public, sa perception et les conséquences en termes d'actions de concertation

FICHE 08 | Les outils d'information, de communication et leur utilisation

Initiation du dialogue avec les parties prenantes

La consultation des parties prenantes et la concertation doivent être pensées ensemble, le plus en amont possible.

Comment initier le dialogue avec les parties prenantes ?

Le dialogue avec les parties prenantes est un processus dans lequel les participants sont impliqués et ont la possibilité d'influencer l'élaboration et la mise en œuvre du Document stratégique responsabilité sociétale.

Le guide « Principes et lignes directrices de la responsabilité sociétale des organismes publics » précise qu'il est nécessaire de dialoguer avec ses parties prenantes et de les associer en vue de prendre en compte leurs attentes en terme de développement durable.

En mettant en place des dispositifs et des dispositions constructives pour associer les parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre du Document stratégique responsabilité sociétale, il devient possible de prendre en compte et de considérer leurs connaissances, leurs représentations des problématiques du développement durable, leurs attentes et leurs préférences et de leur permettre, ainsi, d'influencer l'orientation donnée aux réflexions menées.

La participation des parties prenantes permet de considérer leurs points de vue, leurs avis et leurs préférences sans toutefois leur attribuer la légitimité, l'autorité ou la compétence (ex. de moyens), comparativement aux décideurs au sein de l'organisation publique.

Les principes du dialogue avec les parties prenantes

Pour que le processus de dialogue fonctionne il faut qu'il soit pensé en amont. En effet, il conditionne la réussite du processus d'élaboration et de mise en œuvre du projet de responsabilité sociétale, et il constitue un élément essentiel dans l'ensemble des phases de l'élaboration du projet, depuis les premières étapes de la séquence d'étude jusqu'à sa mise en œuvre.

- **Identifier et cartographier les parties prenantes (cf. Fiche 02)**

Quels sont leurs centres d'intérêts, leurs activités, leurs objectifs, leurs contraintes et leurs ressources (connaissances, moyens matériels et humains, temps disponible) ?

- **Définir qui associer au processus d'élaboration et de mise en œuvre du projet responsabilité sociétale**

Il n'y a pas d'obligation à associer tel ou tel type de parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale. Cependant, le retour d'expérience des organisations publiques tend à démontrer qu'il est nécessaire d'associer :

- d'une part, les départements ou services en charge de la conduite du processus d'élaboration et de mise en œuvre du projet,
- d'autre part, les parties prenantes internes telles que le CHSCT, le CE, les élus et les représentants du personnel, des experts internes à l'organisation, le comité de Direction,
- les parties prenantes externes dont les intérêts sont fortement impactés par la stratégie RSO telles que les collectivités, les associations de riverains.

Dans certains cas particuliers, il pourrait être utile de réfléchir à associer d'autres acteurs locaux importants (Ex. Conseil général, communauté de communes, gestionnaire de réseaux, rectorat ...).

En vue d'une relation constructive, il est fortement conseillé de mettre en place des actions de sensibilisation au développement durable et à la Responsabilité sociétale, à destination des parties prenantes (Ex. Conférences, visite de site, ...).

Rôle attendu des parties prenantes

L'intérêt d'associer les parties prenantes est de définir leurs enjeux et leurs attentes à prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie DÉVELOPPEMENT DURABLE (stratégie RSO).

Suivant les modalités d'interaction avec les parties prenantes définies précédemment par l'organisation publique (cf. fiche S3), il convient d'être clair dans l'explication du rôle attendu des parties prenantes dans le processus :

- **prendre connaissance de l'ensemble des éléments d'information** afin d'éviter des erreurs d'interprétation et la contestation des données ;
- **s'approprier la démarche d'élaboration du projet développement durable/RSO de l'organisation ;**
- **participer aux réunions organisées** par l'organisation publique ;
- **s'ouvrir aux expertises nécessaires ;**
- **être force de proposition** pour envisager des solutions alternatives ;
- **donner un avis motivé sur le projet de Document** stratégique développement durable (Document stratégique de RSO) avant sa publication et sa mise en œuvre ;
- pour certaines, **savoir prendre part aux décisions** inéluctables **et savoir arbitrer.**

Mettre en place et piloter un processus de dialogue des parties prenantes

UN PARTENARIAT AVEC LES ACTEURS LOCAUX POUR L'ELABORATION DU DOCUMENT STRATEGIQUE DD

L'association est un travail en commun avec un groupe de parties prenantes clés et à des moments clés du processus d'élaboration du Document stratégique DD. Travailler avec les parties prenantes permet d'augmenter la cohérence, la pertinence, les chances de réussite du Document stratégique DD et ainsi de s'assurer des bonnes conditions de sa mise en œuvre.

Qu'est-ce qu'organiser un processus de dialogue avec les parties prenantes ?

La stratégie nationale du développement durable et l'ISO 26 000 portant sur la responsabilité sociétale des organisations, encouragent les organisations publiques à avoir recours à la concertation et à mettre en place des modalités de participation adaptées.

Le Guide « Principes et lignes directrices de la responsabilité sociétale des organisations publiques » ne fixe pas de contraintes ni de limites au dialogue.

Le dialogue avec les parties prenantes est fondamental pour aboutir à un document stratégique développement durable qui prend en compte les attentes et les recommandations de l'ensemble de ces parties prenantes.

Toutefois, **il est nécessaire de hiérarchiser en fonction des enjeux prioritaires de l'organisation, les parties prenantes** les plus à même d'apporter la vision la plus pertinente. Il y a bien lieu d'informer l'ensemble de ces parties prenantes du déroulement de la démarche.

Divers moyens de communication sont disponibles :

- Information large de tout public par le biais des médias.
- Consultation large des parties prenantes intéressées (ex. réunions publiques).
- Consultation restreinte, de certaines parties prenantes concernées, selon les enjeux de l'organisation (ex. CLIC).
- Concertation par l'organisation de réunions de travail collectif.

Ces modalités de dialogue avec les parties prenantes font l'objet d'un document spécifique portant sur la « participation des parties prenantes à l'élaboration de la stratégie développement durable/RSO ».

Il est important que ce document soit approuvé par les parties prenantes identifiées en vue de :

- développer au plus tôt des relations de travail constructives avec les parties prenantes ;
- définir avec elles des modalités de fonctionnement qui correspondent aux contraintes (ex. temps), aux besoins et aux ressources des acteurs impliqués.

Quelques contraintes à prendre en compte avant d'organiser le dialogue :

- La culture du développement durable et de la responsabilité sociétale ainsi que les connaissances des différentes parties prenantes associées ne sont pas homogènes sur le projet de l'organisation publique. Elles ont vocation à s'enrichir mutuellement au cours du processus d'élaboration de la stratégie développement durable.
- Le choix des parties prenantes associées et des modalités de l'association (en particulier les horaires et la fréquence des réunions de travail) doit tenir compte de leurs contraintes ainsi que de leurs ressources. Ainsi, lorsqu'une personne représente une partie prenante, elle doit pouvoir disposer du temps nécessaire entre deux réunions pour rendre compte à son groupe et, si nécessaire, organiser une réflexion en interne (au sein du CHSCT, de l'association de riverains, etc.).

Existe-t-il une façon unique d'organiser le dialogue avec les parties prenantes ?

NON. L'éventail des parties prenantes associées et les modalités de leur association peuvent être différents selon chaque organisation.

La façon d'organiser le dialogue doit être adaptée notamment :

- au mode de fonctionnement et à la nature des missions de l'organisation publique ;
- à l'importance des impacts potentiels (environnementaux, sociaux et économiques potentiels du projet stratégique) : plus le projet développement durable/RSO est susceptible d'entraîner des contraintes importantes (ex. coûts, ...), plus le travail en lien avec ses parties prenantes est nécessaire pour arriver à un accord ou un compromis satisfaisant ;
- aux ressources et aux contraintes des différents acteurs associés, par exemple, les petites communes ou les associations ont très souvent des ressources humaines et/ou techniques limitées;
- aux sujets abordés et aux enjeux du contexte local ou national qui peut amener à associer des personnes ou des associations environnementales disposant de connaissances particulières.

Il est toutefois possible de proposer un cadre pratique, décrit à travers ses grandes étapes, qu'il faudra ensuite adapter au cas particulier de chaque projet stratégique développement durable.

Les grandes étapes du dialogue avec les parties prenantes

1. En amont du document stratégique développement durable

En s'appuyant sur une meilleure connaissance des parties prenantes (cf. fiche O2), l'organisation publique identifie une première liste de parties prenantes légitimes et susceptibles d'être associées à l'élaboration du document stratégique développement durable.

2. Préparation d'un projet de lancement de la procédure document stratégique développement durable. L'Organisation publique élabore une proposition de périmètre d'étude en fonction :

- a. de son mode de fonctionnement,
- b. de la nature de ses missions de service public,
- c. de ses enjeux prioritaires,
- d. ainsi qu'une **première liste des parties prenantes** concernées et impactées par le document stratégique développement durable.

Ceci en vue de permettre aux futures parties prenantes associées de participer à la définition des « règles du jeu ». Ceci contribue à créer les bases d'une relation de confiance et à assurer un bon fonctionnement du dispositif document stratégique développement durable.

Lors de cette démarche préalable, il est possible de proposer aux instances dirigeantes de l'organisation publique un plan de dialogue avec les parties prenantes de l'organisation comprenant :

- **la liste motivée des parties prenantes** internes et externes (concernées et invitées à la concertation sur les sujets prioritaires),
- **les modalités de dialogue** (information, consultation et concertation) selon leurs importances et en fonction des enjeux de l'organisation.

3. Quelques points clés du processus de dialogue :

- **Information et appel à proposition et à participation**

Au cours de la première réunion de l'ensemble des parties prenantes associées, le processus d'élaboration du document stratégique développement durable et le dispositif d'association fixés par l'organisation publique seront expliqués. La présentation des principes du développement durable et de la responsabilité sociétale est un préalable à tout échange.

- **Réunions de consultation**

Les réunions de consultation peuvent prendre la forme de réunions dites « thématiques » où, après une présentation d'un thème de la RSO, les parties prenantes sont invitées à s'exprimer sur leurs attentes, les actions qu'ils proposent de mettre en œuvre.

- **Réunions de concertation**

Les modalités de suivi de la mise en œuvre des actions (ex. indicateurs), permettant de rendre compte des bénéfices ou des impacts négatifs potentiels et des coûts induits par la mise en place des actions RSO,

sont précisées pour toutes les réunions de concertation. Ce type de réunion de travail est désigné par « focus groupe » car il permet d'approfondir un thème avec les parties associées jugées pertinentes.

4. Elaboration d'un avant-projet du document stratégique développement durable

C'est une des phases clé du processus de dialogue car elle permet de converger vers un choix d'actions à retenir et de définir des modalités de rapportage. Afin d'assurer une bonne transparence du processus de dialogue, il est utile de rendre compte de l'ensemble des propositions issues des groupes thématiques et de motiver leur prise en compte (ou non) dans le projet document stratégique développement durable. Il est ainsi recommandé de rédiger une note de synthèse, à faire valider par les parties prenantes associées, sur les débats qui ont conduit aux choix stratégiques, celle-ci servira à la rédaction de la note de présentation du document stratégique développement durable. Un retour sera alors fait aux parties prenantes associées.

5. Elaboration du projet de document stratégique développement durable

Les décisions issues de cette phase d'élaboration d'un avant-projet permettent à l'organisation publique de rédiger son projet de document stratégique développement durable. Ce projet est ensuite soumis formellement à l'ensemble des parties prenantes qui ont été associées et qui disposent d'un délai (fixé au préalable par l'organisation publique) pour émettre un avis. Passé ce délai, en l'absence de réponses, l'avis est réputé tacitement favorable. Le projet de document stratégique développement durable est alors éventuellement soit modifié « à la marge » pour tenir compte des avis formulés soit reste en l'état. Si des remarques ayant une incidence significative sont formulées dans l'avis des parties prenantes associées, il sera nécessaire de revoir le projet avec eux. Le document final pourra ensuite être soumis à approbation des instances dirigeantes.

MIEUX CONNAITRE SES PARTIES PRENANTES PERMET DE MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE !

Connaître ses parties prenantes permet d'éviter des conflits potentiels et de contribuer, ensemble, à un développement durable.

Qu'est-ce que « mieux connaître les parties prenantes » ?

Les parties prenantes de l'organisation sont non seulement celles qui interviennent directement dans l'élaboration du document stratégique développement durable (la Direction de l'organisation publique, les services en charge de l'élaboration du document stratégique développement durable, les instances de gouvernance, les experts, ...), mais aussi les salariés, les riverains, les associations...

Mieux connaître ses parties prenantes, c'est savoir les recenser et identifier leurs rôles, leurs attentes, leurs niveaux de connaissance sur le développement durable et le document stratégique développement durable, leurs volontés de s'investir dans l'élaboration du document stratégique développement durable et dans sa mise en œuvre a priori, ainsi que leurs appréhensions sur les conséquences potentielles du plan. Ces informations, recueillies auprès des parties prenantes, évoluent bien évidemment au cours du temps.

Ce travail doit être réalisé par l'organisation publique en amont du lancement du processus de dialogue (avant notamment une première réunion d'information).

Pourquoi cartographier les parties prenantes ?

Savoir qui est susceptible d'intervenir lors du dialogue ou de la concertation ou mieux connaître ses parties prenantes, et déterminer leurs attentes potentielles et leurs besoins a priori sur le domaine d'influence de l'organisation publique permet de :

- de **mieux préparer son document relatif** au dialogue ou à la concertation en fonction du niveau d'intérêt de l'organisation et des parties prenantes ;
- d'**inviter les bons interlocuteurs** (c'est-à-dire les parties prenantes « adéquates ») aux réunions d'échange et de débat ;
- **se préparer aux désaccords potentiels** ;
- **se préparer à fournir l'information nécessaire** aux parties prenantes concernées et à éviter des conflits qui peuvent porter sur des sujets connexes (ex. Conflits historiques entre des parties prenantes entre elles ou avec l'organisation publique) ;
- **se préparer à motiver des parties prenantes** peu enclines à la participation ;
- **créer une dynamique de groupe** qui peut favoriser l'émergence d'une culture du développement durable et faciliter le dialogue en créant un réel espace d'échange autour des questions de la responsabilité sociétale de l'organisation publique ;

- **créer de bonnes conditions** à une gouvernance participative et délibérative de la responsabilité sociétale de l'organisation publique.

Comment connaître les acteurs ?

La cartographie des parties prenantes doit être réalisée en commun avec les membres du comité de direction (notamment DRH, Direction de la communication, ...), avec les représentants du personnel et les personnels de l'organisation ayant une expertise sur l'exercice des missions de service public.

Ceux-ci centralisent, bien souvent, les retours d'expériences sur l'historique des relations avec les différentes parties prenantes.

Pour réaliser son document stratégique développement durable, l'Organisation doit porter un regard, le plus neutre possible, sur l'ensemble de ses parties prenantes. Parfois, il peut être utile de faire appel à un prestataire de service qui travaillera de concert avec l'équipe projet.

Les étapes de la connaissance des acteurs

Il existe de nombreux outils et méthodes ; chacun présente à la fois des avantages et des inconvénients. Souvent, faire au plus simple est la meilleure solution !

Étape 1 : « Identifier les parties prenantes internes et externes à impliquer dans la démarche d'élaboration et de mise en place du document stratégique développement durable »

Outre les parties prenantes « évidentes » (les membres du conseil d'administration, les instances représentatives du personnel, les experts sur les cœurs de métier de l'organisation publique, les usagers/clients, les collectivités, les services déconcentrés de l'Etat, ...) il faut bien vérifier que toutes les catégories de parties prenantes, concernées par les différentes missions et actions de l'organisation, sont représentées.

Étape 2 : « Caractériser la nature des interactions entre les parties prenantes »

Les parties prenantes recensées devront être caractérisées en fonction de la nature de leurs liens avec l'organisation publique et des liens qui existent entre-elles. Plusieurs facteurs peuvent aider à mieux caractériser ces différentes formes d'interaction notamment :

- l'historique des relations et conflits potentiels antérieurs entre parties prenantes,
- le contexte local,
- le contexte économique local,

- la nature des interactions a priori avec chaque partie prenante pourra être caractérisée en fonction :
 - de ses objectifs par rapport à la démarche de l'organisation (compatibles / incompatibles),
 - de sa capacité d'implication et de son niveau d'intérêt,
 - de son pouvoir d'influence.

Étape 3 : « Comment travailler ensemble ? »

Le recensement et l'analyse des interactions entre les parties prenantes permettent d'identifier :

- les parties prenantes qui pourront s'impliquer fortement,
- les stratégies d'information, d'association, de consultation et de concertation à mettre en œuvre de manière proportionnée,
- des relais d'opinion vers d'autres parties prenantes,
- des points de désaccord qui peuvent survenir au moment des débats,
- des difficultés susceptibles de survenir au cours de l'élaboration du document stratégique développement durable.

Exemple d'une cartographie de parties prenantes

Une organisation publique ayant plusieurs tutelles ministérielles souhaite mettre en place un document stratégique DD. Cette organisation a des contraintes de temps (6 mois pour rendre un projet de document stratégique DD) et de moyens (un responsable développement durable). L'organisation publique a une longue expérience dans le domaine du développement durable et une forte fibre « environnementale ».

Le Directeur Général souhaite la mise en place d'un document stratégique DD pour la première fois dans l'histoire de l'organisation publique et le considère comme une priorité.

Les membres de l'équipe de Direction sont fortement mobilisés mais s'attendent, pour la première fois à la réalisation de ce document avec les exigences fixées dans l'ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale des organisations.

L'organisation publique a en son sein des experts métiers sensibles aux thématiques du développement durable mais fortement contraints par leurs fortes charges de travail.

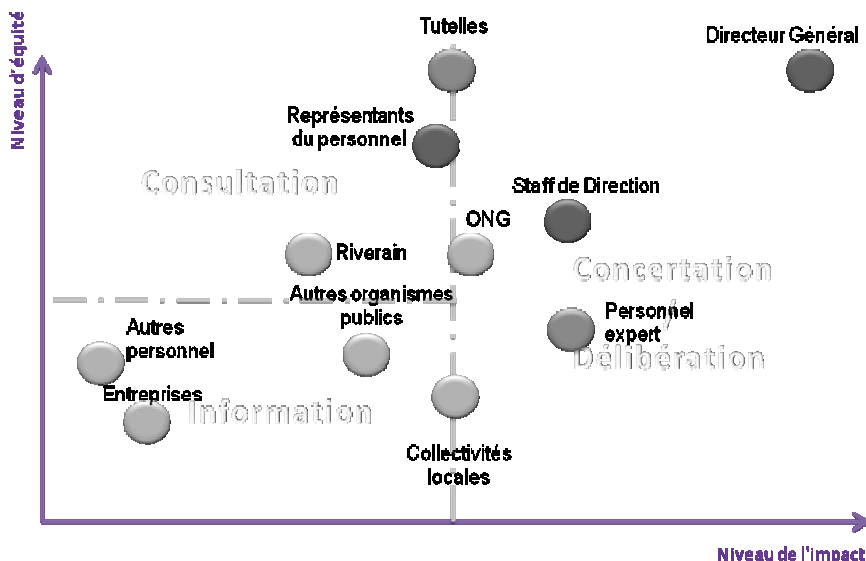
Les élus du personnel sont attentifs à l'ensemble des projets portés par l'organisation publique ayant un impact sur le fonctionnement et l'exercice de ses missions de service publique.


L'organisation publique participe au Club développement durable des établissements publics et des entreprises publics. Ce Club lui permet d'échanger avec les autres organisations publiques, de partager de l'information, de créer des relations durables entre elle et de se constituer une culture commune du développement durable de la responsabilité sociétale.

L'organisation publique entretient des relations sereines avec les ONG et a mis en place, depuis plusieurs années, des réunions d'échange et de concertation avec elles.

Le chargé de mission développement durable de l'organisation publique constate qu'une grande partie des parties prenantes ont une connaissance sur les engagements sur le respect de l'environnement mais que la notion de « responsabilité sociétale », souvent confondue avec la notion de « responsabilité sociale », n'a pas beaucoup de sens pour eux.

Le chargé de mission développement durable tente, en fonction des informations sur les différentes parties prenantes, d'identifier les attentes de son organisation en termes de « participation » et en fonction des moyens qui lui sont alloués et des contraintes qu'ils lui sont fixées, il tente de définir des modalités de participation pour l'ensemble de ses parties prenantes sur l'ensemble des thèmes couverts par la RSO (voir l'illustration ci-dessous)..





Le premier intérêt du travail de la cartographie des acteurs est de faciliter l'élaboration d'un plan de communication et d'organisation de la concertation au regard des moyens, des contraintes et des attentes de l'organisation. L'organisation est ainsi capable d'anticiper l'émergence de nouveau groupe d'intérêt.

À travers une analyse contextuelle des enjeux et des relations entre parties prenante, il devient plus aisé d'imaginer les relations qui pourront s'établir entre eux. Il est ainsi possible de se préparer au mieux aux résistances et aux blocages potentiels qui pourront apparaître.

Ce travail permet d'identifier des parties prenantes clés et des groupes qui sont susceptibles de mettre à mal l'organisation si l'on ne leur accorde pas une attention particulière (des actions d'information et de communication spécifiques, par exemple). En intégrant, de manière raisonnée et proportionnée, l'ensemble des parties prenantes internes et externes aussi tôt que possible, des solutions plus acceptables pour tous peuvent être élaborées.

03 Cartographier les enjeux

Pour actualiser ses principes et ses pratiques de gouvernance, l'organisation publique doit faire preuve d'une ouverture et une identification et d'une hiérarchisation de ses enjeux

Pour actualiser ses principes et ses pratiques de gouvernance, l'entreprise doit faire preuve d'une ouverture et d'une prise en compte responsable de ses parties prenantes, au-delà de ses parties prenantes traditionnelles que sont par exemple : les membres du CA, les usagers ou les clients, le personnel de l'organisation, ...

Une fois ses parties prenantes cartographiées, il est nécessaire d'identifier leurs besoins et leurs attentes et, d'autre part, les besoins et les attentes de l'organisation vis-à-vis de ces dernières afin d'initier d'éventuels partenariats permettant une meilleure prise en compte du développement durable. Cependant, aux enjeux portés par les parties prenantes, s'ajoutent des enjeux qui ne sont pas directement portés par des acteurs, mais qui doivent cependant être pris en compte : principes universels, intérêts des acteurs faibles ou absents, considérations liées au commerce équitable, conventions ou accords multilatéraux, etc.

Une fois l'ensemble de ces enjeux identifiés, il est nécessaire d'évaluer les risques qui y sont liés afin de faire émerger les enjeux significatifs pour l'organisation. Cette dernière devra ensuite s'appuyer sur ses enjeux significatifs pour dégager sa vision et ses valeurs puis élaborer ses stratégies et sa politique. Elle pourra réaliser des arbitrages entre certains enjeux et ne pas prendre en compte tous les enjeux ayant émergé. Dans ce cas, elle devra justifier son choix de façon claire, notamment vis-à-vis de ses parties prenantes. Ces stratégies et politiques ayant été définies, l'organisation doit alors élaborer, mettre en œuvre puis suivre sa stratégie selon les méthodes classiques de management, dans une logique d'amélioration continue.

Pour chacun de ses enjeux, l'organisation doit également identifier les acteurs susceptibles d'être concernés. Notons que, si l'objectif est peu conséquent, sa maîtrise n'est donc pas à l'ordre du jour, et il peut être laissé de côté.

Toutefois, la non maîtrise de certains enjeux peut mettre en danger l'organisation dans ses projets, dans la conduite de ses missions et dans son existence même. Il y a donc lieu de les identifier, de les évaluer et de les hiérarchiser.

Parallèlement, l'organisation doit passer en revue l'ensemble de ses parties prenantes et évaluer le niveau de relation qu'elle entretient avec elles et l'importance qu'elle leur accorde. L'organisation peut ensuite caractériser les attentes de chacune de ses parties prenantes au travers de ses enjeux prioritaires.

Cette réflexion croisée permet d'enrichir la perception qu'a l'organisation du développement durable mais également de la modifier au regard des attentes de ses partenaires éventuels. Toute l'originalité et la nouveauté de cette approche est d'ouvrir la réflexion de l'organisation aux acteurs et à leurs attentes et par là même d'enrichir la vision et la stratégie à des problématiques plus long-terme.

Cette approche croisée permet ensuite d'identifier les enjeux significatifs en croisant la performance de chacun des enjeux et leur importance après la prise en compte des attentes des parties prenantes.

Lors de l'élaboration de son programme d'action l'organisation est également conduit à s'interroger sur les aides qu'elle peut obtenir de ses parties intéressées qui disposent de leviers d'action.

La gouvernance sociétale concerne aussi bien le niveau stratégique que le niveau opérationnel.

La concertation est la possibilité de faire participer différentes parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociétale.

Qu'est-ce que la concertation ?

Se concerter veut dire « projeter ensemble en discutant et agir de concert ». La concertation est la possibilité, offerte par l'organisation publique aux différentes parties prenantes de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre du Document stratégique de responsabilité sociétale, sans pour autant faire perdre à l'organisation publique sa responsabilité, sa légitimité et donc son devoir et son pouvoir de décision et d'action.

Mettre en place une concertation demande d'organiser les moments d'interactions entre les parties prenantes et de proportionner les moyens à mettre à disposition. Mettre à disposition et diffuser l'information est le socle d'une concertation constructive c'est-à-dire qui contribue effectivement à la réussite du plan. Consulter et associer selon les sujets et aspects du document stratégique de responsabilité sociétale sont des moments à organiser selon les enjeux et les moyens des uns et des autres. La concertation nécessite une méthodologie, un document stratégique et une mise en œuvre d'outils et d'actions bien définis et préparés pour assurer sa cohérence.



Finalités de la concertation

L'objectif général de la concertation est de rendre la mise en œuvre des décisions plus efficace et plus acceptable en ouvrant le plus tôt possible le processus de réflexion au plus grand nombre de parties prenantes. Cette concertation doit intervenir « quand il est encore possible de changer les choses », donc bien avant que les décisions aient été prises.

Une (re)connaissance mutuelle

La concertation permet à l'ensemble des parties prenantes de se connaître, de faciliter les échanges de points de vue et ainsi de mieux comprendre les positions de chacun. Une concertation dite « réussie » évitera des oppositions de principe souvent non justifiées, et le sentiment d'être écarté des décisions.

Les principes de la concertation

L'élaboration et la mise en œuvre d'un Document stratégique de RSO est certes un projet technique, mais aussi un projet organisationnel. Pour que la concertation apporte un plus dans l'élaboration de la stratégie et d'un document stratégique d'action en matière de développement durable, il faut qu'elle soit efficace. La concertation ne se fait pas en un jour : c'est un processus, complémentaire et interactif avec le processus d'élaboration d'un Document stratégique de RSO.

C'est une démarche qui s'appuie prioritairement :

- sur des instances de concertation (exemple en interne : CA, CHSCT et en externe : CLIS, ...) contraintes réglementairement ou non,
- des instances de concertation mises en place par l'organisation,
- des vecteurs d'information existants (ex. blog, ...),
- des réunions de délibération.

Dans des cas complexes, la concertation peut favoriser le recueil d'éléments de réflexion qui permettront à l'organisation publique et à ses décideurs d'orienter leurs choix en fonction du contexte.

QUI participe à la concertation ?

L'organisation publique peut sélectionner les parties prenantes qui lui semblent impliquées ou impactées par les sujets qu'elle souhaite aborder en fonction des enjeux qu'elle a préalablement identifiés. Il faut prévoir les moyens appropriés pour permettre l'expression des parties prenantes tout en restant dans des limites raisonnables.

QUAND démarrer et terminer la concertation ?

La concertation commence en amont, se poursuit pendant et se concrétise en aval du projet !

Les modalités de la concertation sont proposées par les services compétents désignés par l'organisation. L'avis des parties prenantes et des pairs peut utilement être sollicité. Ces dispositions sont formalisées afin d'être proposées par l'organisation (Directeur Général ou une personne déléguée) aux parties prenantes identifiées et concernées à qui on fixe un délai pour émettre un avis.

La concertation est menée en continu pendant toute l'élaboration du projet suivant des modalités définies par l'organisation (Directeur Général ou une personne déléguée). Ces modalités doivent être respectées a minima : on ne peut pas faire moins – plus est toujours possible.

La concertation se termine par le bilan de la concertation qui est mis à disposition et diffusé aux parties prenantes et sera joint au projet de Document stratégique.

Les objectifs de la concertation, face aux idées reçues

Se concerter avec les parties prenantes, ce n'est pas seulement donner des informations techniques, réglementaires ou des informations générales sur le contexte national concernant le développement durable et le Document stratégique responsabilité sociétale de l'organisation publique. La concertation c'est se projeter ensemble en discutant et agir de concert.

La concertation crée un espace d'échange d'informations. Il ne s'agit pas seulement de diffuser des informations mais également de recevoir des informations de la part de parties prenantes, d'être à leur écoute, d'intégrer leurs avis autant que possible, de rendre compte et de motiver la réponse de l'organisation aux propositions débattues.

La concertation ne vise pas systématiquement à atteindre un consensus global – souvent difficile à obtenir – mais à faire émerger des solutions acceptables et acceptées par l'ensemble des parties prenantes.

05 Un processus type de concertation

LA REALISATION D'UN DOCUMENT STRATEGIQUE développement durable/RSO

L'organisation doit mener une réflexion stratégique afin d'identifier ses propres enjeux, de les partager et de définir ses objectifs dans le champ de ses compétences spécifiques.

Cette réflexion développement durable/RSO se doit d'être concrétisée dans un document stratégique qui fait l'objet d'une large diffusion et qui est réalisé en concertation avec l'ensemble de ses parties prenantes identifiées

Préalable à l'élaboration d'un processus de concertation

Le processus de concertation est mis en place tout au long du déroulé de l'élaboration du document stratégique développement durable.

Certaines parties prenantes sont directement impliquées à l'élaboration de la stratégie développement durable (ex. Les relais développement durable, les secrétaires du CHSCT et du CE, ...). D'autres parties prenantes internes et externes identifiées par l'organisation seront également invitées à participer à la concertation et apporter ainsi leur point de vue et leurs attentes sur le projet document stratégique développement durable.

Questions à se poser avant de planifier et de mettre en œuvre la concertation du document stratégique

Il est primordial que l'organisation publique se pose, au préalable, un certain nombre de questions avant de planifier et de mettre en œuvre une concertation :

1. **Quel est l'objectif attendu de la concertation ?** La concertation a lieu parallèlement au processus d'élaboration du document stratégique développement durable. Autrement dit, la concertation se fait lorsqu'il est encore possible de modifier le projet - et donc tant que les avis motivés des parties prenantes, peuvent être intégrés.

2. **Quels sont les moyens dont l'organisation dispose pour organiser la concertation ?**

Il s'agit de rendre compte du délai dont dispose l'organisation publique pour organiser et pour mener à bien le processus de concertation, mais aussi des moyens financiers nécessaires, des moyens humains et des compétences, ou encore de prévoir des moyens matériels tels que par exemple des salles de réunion adaptées.

Il peut parfois être utile de faire appel à un prestataire extérieur, spécialiste de la concertation et de la communication.

3. Quelles sont les contraintes à prendre en compte ?

Les contraintes sont également celles de l'organisation publique qui organise la concertation mais aussi celles des parties prenantes. Il faut, par exemple, tenir compte des contraintes de fonctionnement de l'organisation ou de contraintes dues à la conduite de ses missions de service public, ou alors d'événements extérieurs éventuels qui pourraient gêner la mise en place du processus de concertation.

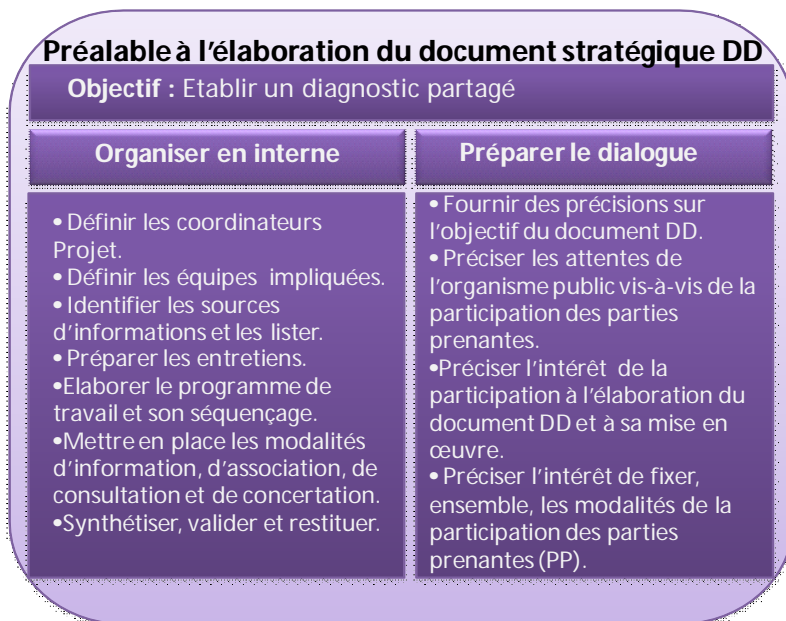
Pour les parties prenantes, participer à la concertation implique a minima un investissement en temps : la plupart des participants ont un travail à plein temps et des contraintes de vie privée... Il faut également tenir compte des contraintes réglementaires qui peuvent peser sur la concertation.

Les parties prenantes doivent être clairement informées, selon leur niveau de participation, de l'objectif de la concertation.

Les parties prenantes doivent, au préalable, avoir le temps de prendre connaissance des informations relatives au processus de réalisation du document stratégique développement durable ou de toutes informations relatives au fonctionnement ou à l'exercice des missions de service public de l'organisation concernée.

4. Le projet de concertation doit être élaboré en amont par l'organisation publique.

La méthode, les règles à expliquer aux participants, le planning en font partie.



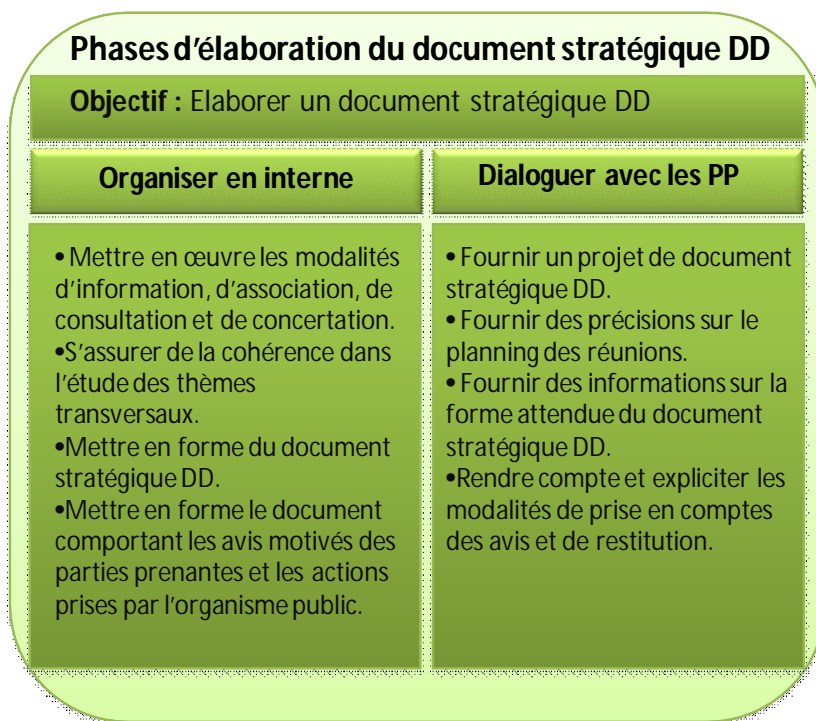
5. **Une première réunion d'information** des instances de gouvernance et des instances de gestion du document stratégique développement durable est organisée, pour présenter le contexte de départ (le périmètre d'étude), le déroulé du processus ainsi que les modalités de concertation. Il est important qu'à ce même stade, l'organisation publique invite ses parties prenantes internes et externes à exprimer leurs attentes et leurs interrogations :

- par rapport à l'ensemble de la démarche stratégique,
- sur les conséquences éventuelles du projet,
- sur les modalités et les possibilités d'intervention dont elles disposent.

Cette première réunion permet également de faire plus ample connaissance avec les parties prenantes à qui est présentée l'équipe projet document stratégique développement durable/SRO.

Elaboration du document stratégique développement durable en concertation avec les parties prenantes

Après avoir hiérarchisé ses enjeux et cartographié ses parties prenantes (PP), l'organisation est en mesure de présenter en concertation un projet de son document stratégique développement durable/RSO.



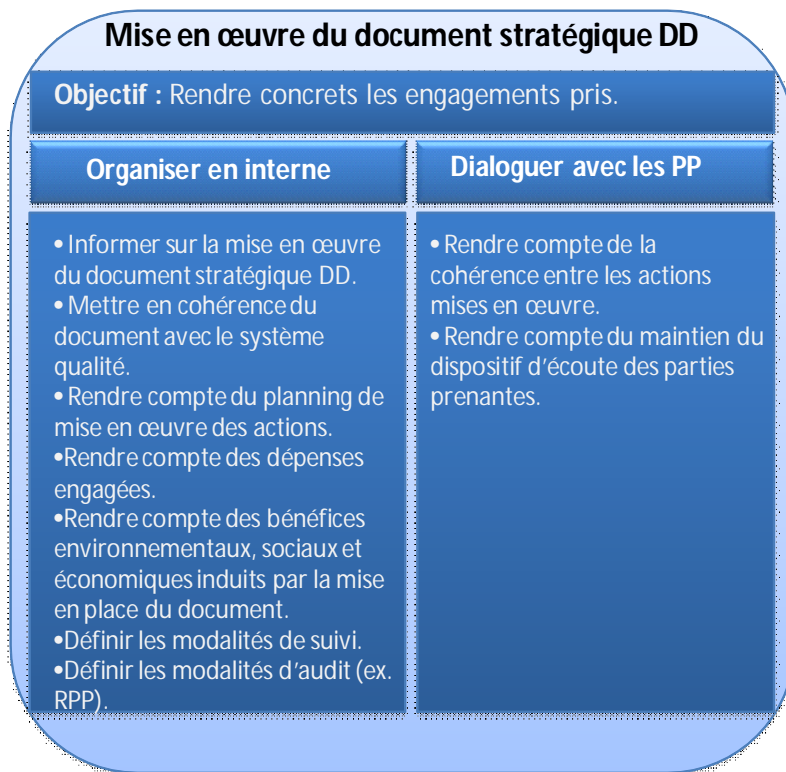
Un deuxième cycle de réunions dites thématiques est à organiser pendant la phase dite technique de l'élaboration du document stratégique développement durable. Ces réunions consistent à travailler à l'identification des enjeux, des actions, des indicateurs de développement durable mais aussi à l'identification des coordinateurs des actions.

Ces réunions doivent permettre aux parties prenantes de se sentir associées et consultées, à la hauteur de leurs moyens et de leurs centres d'intérêt, dans l'élaboration du document stratégique développement durable. Il est important que les parties prenantes puissent apporter des remarques par rapport aux premières propositions effectuées par l'organisation publique, et qu'elles puissent émettre des avis motivés et partager leurs interrogations.

Il s'agit aussi de montrer aux parties prenantes que le document stratégique développement durable n'est pas un projet purement technique, et que les solutions ne sont pas établies unilatéralement par l'organisation publique, mais plutôt que ce dernier cherche à intégrer autant que possible les attentes des parties prenantes dans son fonctionnement et l'exercice de ses missions de service public.

Suivi de la mise en œuvre de la stratégie développement durable/RSO de l'organisation

La concertation se poursuit tout au long de la mise en œuvre de la stratégie développement durable de l'organisation.



Une dernière réunion « parties prenantes » est organisée afin de présenter le projet document stratégique développement durable avant qu'il ne soit signé, publié et mis en application. Ce type de réunion permet d'éviter des oppositions potentielles au projet document stratégique développement durable et permet une plus forte adhésion au plan. A la suite de cette réunion, il sera important de rendre compte de la manière avec laquelle les avis motivés des parties prenantes ont été pris en compte ou non dans le document stratégique développement durable.

Existe-t-il une seule manière d'organiser la concertation ?

Non. Il existe autant de manières de faire que de situations dans lesquelles une concertation est dite pertinente. Pour être efficace, le processus de concertation doit être élaboré en tenant compte des contraintes de situation telle que :

- Le statut de l'organisation publique et la nature de ses missions.
- Le statut des participants.
- La nature et l'historique des liens entre les participants à la concertation.
- Les contraintes réglementaires.
- La nature des actions à prendre en compte *a minima* dans le document stratégique développement durable.

Néanmoins, dans le cadre du processus document stratégique développement durable et sur la base de quelques principes génériques, il est possible de proposer un processus type – qu'il faudra ensuite adapter à la problématique que l'on cherche à traiter.

À quoi ressemble ce processus type de la concertation ?

Les modalités de la concertation doivent s'organiser très tôt et tout le long du processus d'élaboration et de mise en œuvre du document stratégique développement durable. Les réunions de travail sur le contenu technique du document stratégique développement durable ainsi que les réunions ouvertes d'échange avec les parties prenantes peuvent être considérées comme des moments importants de la concertation. Elles doivent donc être organisées aux moments clés du processus d'élaboration du document stratégique développement durable.

Trois réunions d'échange et de brainstorming avec les parties prenantes au sens large sont conseillées. Dans chaque cas particulier, il peut être opportun d'augmenter ou de diminuer ce nombre, en fonction du mode de fonctionnement et du champ d'influence de l'organisation, de la nature de ses missions de service public, de ses parties prenantes ainsi que des moyens alloués au projet.

Les modalités de la concertation définies dès la première réunion par l'organisation publique doivent impérativement être respectées : il est impossible de faire moins de réunions que prévues, plus est toujours possible.

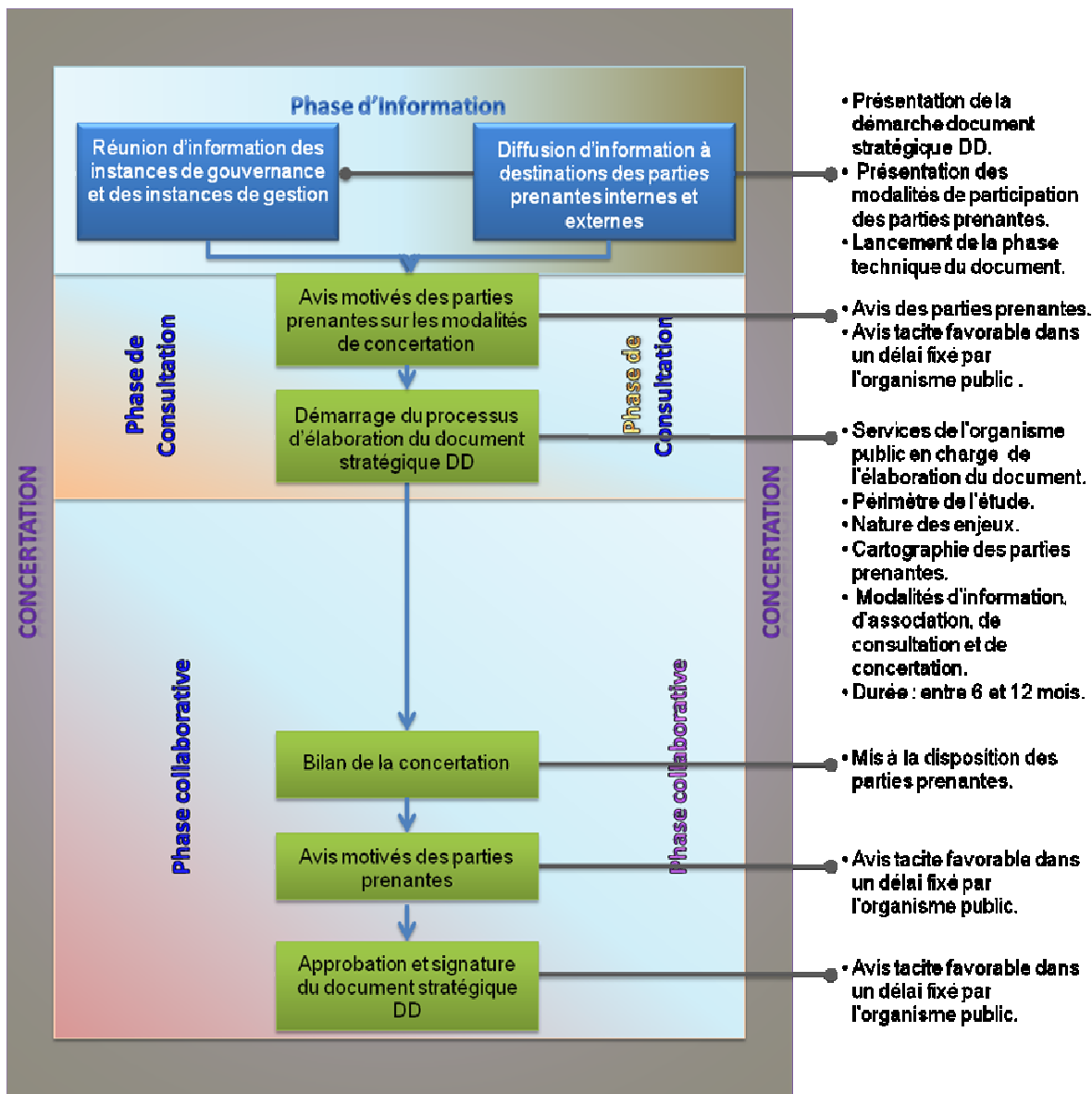
Mais pour que les réunions parties prenantes puissent être utiles, il est recommandé que les parties prenantes soient informées au préalable :

- de l'objectif de la concertation : ce n'est pas une codécision, mais l'opportunité d'apporter son point de vue à ceux qui élaborent le projet document stratégique développement durable ;

- de la problématique et du processus d'élaboration du document stratégique développement durable : que cherche-t-on à faire ?, et de quelle façon (actions, suivi des actions, qui coordonne les actions, comment c'est mis en pratique...) ? ;
- des règles de la concertation : qui y participe ?, de quelle façon ? et que fait-on des remarques et des avis apportés par les différentes parties prenantes lors de la concertation ? ;
- de l'organisation de la concertation : il est souhaitable de présenter aux parties prenantes un document et un planning de la concertation élaboré par l'organisation publique, afin que chacun puisse éventuellement se rendre disponible aux dates prévues.

Il est possible de mettre le processus type de concertation et d'information continue en parallèle au processus type document stratégique développement durable.

Attention : un document stratégique DD apparemment « simple » (une organisation publique avec très peu de personnel et avec très peu d'interactions avec ses parties prenantes, par exemple) peut être plus complexe à élaborer qu'on ne le pensait au départ !



Le schéma, ci-dessus, synthétise les étapes clés du dialogue avec les parties prenantes.

La réunion de concertation ouverte au public : quelques règles

UN TEMPS FORT DU PROCESSUS DE CONCERTATION

Les réunions ouvertes au public et à l'ensemble des parties prenantes sont des temps forts d'un processus de concertation. Elles sont des moments privilégiés d'information, d'écoute et d'échanges. Elles doivent être préparées avec beaucoup de soin, demandent un travail d'animation pendant la réunion, mais aussi de suivi après la réunion.

Organiser et animer une réunion de concertation avec le public : qui, comment et pourquoi ?

Les réunions ouvertes au public et aux différentes parties prenantes sont des temps forts qui jalonnent le processus de concertation et marquent ses moments charnières.

Qui organise et anime ?

Les réunions ouvertes au public peuvent être pour les parties prenantes un lieu privilégié pour exprimer leurs attentes et leurs recommandations, partager une culture commune du développement durable, émettre des critiques ou faire état d'informations complémentaires en leur possession. Elles permettent également au public de mettre un visage sur l'équipe responsable de l'instruction du document stratégique développement durable et de la démarche engagée par l'organisation publique.

Cependant, le nombre de participants et le caractère public de la réunion ne permettent pas toujours un dialogue en profondeur avec les participants.

Une réunion publique doit être préparée avec beaucoup de soin et doit faire l'objet d'un suivi (compte-rendu et bilan de la concertation).

Quels sont les objectifs d'une réunion publique ?

Une réunion publique vise notamment à :

- informer le public des objectifs et des résultats du processus d'élaboration du document stratégique développement durable et de sa mise en œuvre ;
- instaurer un dialogue avec le public ;
- faire connaître les différentes parties prenantes impliquées et associées dans l'élaboration du document stratégique développement durable et leurs rôles respectifs ;
- être à l'écoute des questions, des points de vue et des prises de position du public ;
- contribuer à l'identification des parties prenantes et de leurs attentes ;

- contribuer à l'identification des principaux enjeux locaux à prendre en compte par l'organisation publique ;
- susciter des échanges entre les participants.

Quand organiser une réunion publique ?

Des réunions publiques peuvent être organisées :

- Pour présenter le démarrage du processus d'élaboration du document stratégique développement durable (y compris les modalités d'association, de consultation et de concertation) et pour recueillir les remarques des uns et des autres.
- Au cours de la phase de stratégie du document stratégique développement durable, pour présenter les choix stratégiques résultant du processus d'association et de consultation et leur justification, et recueillir les remarques du public sur ces choix.
- Avant la mise en œuvre du document stratégique développement durable, pour présenter sa mise en place effective.

Quelles sont les questions clés à se poser avant d'organiser une réunion publique ?

- **Qu'attend-on de la réunion publique ?**
Objectifs.
Articulation avec les autres modalités d'association et de concertation.
- **Qui souhaite-t-on plus particulièrement informer et écouter?**
Public visé.
Parties prenantes de la démarche document stratégique développement durable.
- **Quelles sont les contraintes à prendre en compte ?**
Disponibilité des participants.
Lieu de réunion.
Moyens (ex. budget).

Préparer une réunion ouverte au public?

Structurer l'ordre du jour et préparer les interventions

L'ordre du jour de la réunion doit être structuré en fonction des objectifs de la réunion et en prévoyant le temps nécessaire aux échanges.

L'introduction

L'introduction de la réunion est un moment important de la réunion. Elle permet :

- de mieux connaître les participants;
- d'expliquer les règles du jeu de la réunion ;
- indiquer les points mis en discussion mais aussi faire état des décisions déjà prises sur lesquelles il n'est pas possible de revenir et les contraintes légales ou réglementaires ;

- préciser que la réunion n'est pas un lieu de décision : c'est un lieu de discussion préparatoire à des décisions qui seront prises ensuite par les acteurs responsables de ces décisions ;
- expliquer les règles de la prise de parole et de prise en compte des remarques écrites.
- de présenter les motifs de l'organisation de la réunion, ses objectifs et les suites envisagées ;
- de présenter l'ordre du jour et le déroulement de la réunion, les intervenants et l'animateur de la réunion (voir plus bas la section « Comment animer une réunion ouverte au public ») ;
- d'expliquer les attendus de cette réunion et la place de cette dernière dans le processus d'élaboration du document stratégique développement durable (où en est-on dans le processus ?, quels sont les rôles des différentes parties prenantes ?).

L'introduction de la réunion peut inclure une prise de parole de l'élu qui accueille la réunion publique.

Les interventions

Il est nécessaire d'organiser le temps de parole des intervenants participant à l'élaboration et à la mise en œuvre du document stratégique développement durable suffisamment à l'avance pour leur permettre de préparer leur intervention dans de bonnes conditions. Ces intervenants peuvent provenir de différents départements de l'organisation publique en charge de la réalisation du document stratégique développement durable mais aussi d'autres organisations et instances extérieures (ex. des élus locaux, des associations, des techniciens et des experts extérieurs (universitaire, professionnel d'un domaine, ...)) afin d'apporter un complément d'information sur des points particuliers du projet de document stratégique développement durable.

Afin de retenir l'attention des participants, les exposés devront être clairs et synthétiques (éviter de jargonner). Les supports de communication devront être lisibles. Les interventions devront être courtes pour laisser la place à la discussion.

La discussion avec les participants

Anticiper les questions et les demandes du public : demande d'informations techniques, mais aussi questions sur des problèmes plus généraux ou des points sensibles dépassant le cadre strict du document stratégique développement durable. L'échange avec les participants est l'objectif de la réunion avec le public.

La répartition des temps de discussion dans la réunion est importante. *Introduire plusieurs temps de discussion* (par exemple après chaque exposé ou groupe d'exposés sur un thème donné et à la fin de la réunion) permettra de rythmer la réunion

Afin de recueillir les commentaires des personnes peu à l'aise pour s'exprimer en public, il est utile de fournir aux participants *une fiche de remarques*, à déposer dans une boîte aux lettres à la sortie de la réunion. Une telle fiche permet de recueillir de façon anonyme ou nominative (selon le choix des répondants) des remarques complémentaires sur les sujets discutés lors de la réunion mais aussi sur les modalités de la réunion (lieu, date, horaires, durée, accessibilité des interventions, temps laissé pour la discussion, ...). La fiche peut comprendre des questions précises mais doit toujours laisser un espace conséquent pour les remarques libres.

La conclusion

La conclusion, faite par l'organisation publique qui est l'organisateur de la réunion, permet de faire la synthèse des échanges. Il est également nécessaire d'indiquer de quelle manière la concertation va se poursuivre et d'annoncer les moyens de diffusion du compte-rendu de la réunion (envoi par courrier ou par e-mail, site Internet...).

Annoncer la réunion avec le public

Préparer la réunion avec le public, c'est aussi mobiliser les participants potentiels, afin d'assurer une participation satisfaisante, par différents moyens de diffusion de l'information sur la réunion :

- en amont ;
- par courriers, e-mail, journaux locaux, autres médias et affichage ;
- en s'appuyant sur des relais d'information pour diffuser l'information : associations locales, organisations professionnelles, ... ;
- par envoi d'invitations personnalisées aux parties prenantes (des collectivités, ...etc.).
- l'information sur la réunion doit comporter la date, le lieu (avec un plan d'accès) et l'heure de la réunion (début et fin) et le thème de la réunion.

Préparer les aspects matériels et logistiques.

- **La date et heure.** La date et l'heure de la réunion doivent être choisies de façon à ne pas constituer un frein à la participation. On évitera d'organiser une réunion avec le public pendant des périodes de vacances scolaires, le vendredi soir et le week-end, trop tôt dans la journée (de nombreux participants, notamment associatifs, ont une activité professionnelle) ou trop tard (contraintes familiales).
- **Le lieu.** Il doit être central, facile d'accès pour le plus grand nombre de participants et disposer d'une salle de taille suffisante. Dans des contextes tendus ou conflictuels, il est préférable de choisir un lieu neutre (médiathèque, salle des fêtes, école, université, ...). Il faut prévoir la disposition de la salle de façon à favoriser les échanges.
- **Le matériel.** Il est nécessaire de prévoir du matériel audiovisuel ou de projection en fonction des supports de communication utilisés, ainsi qu'un dispositif de sonorisation de la salle (micros fixes ou mobiles pour les intervenants, mobiles pour les interventions de la salle) et d'enregistrement (nécessaire pour la réalisation du compte-rendu, tout particulièrement si le contexte est tendu ou conflictuel). Il est nécessaire de tester le matériel avant le début de la réunion.

Comment animer une réunion ouverte au public ?

L'animateur de la réunion a un rôle clé dans la réussite de la réunion ouverte au public.

Il facilite le déroulement de la réunion, aide les intervenants, reprend les intervenants si les propos ne sont pas clairs, distribue la parole et veille à la répartition équitable du temps de parole, gère les conflits, etc.

Il est souvent souhaitable, en particulier dans des contextes complexes ou tendus, de confier l'animation de la réunion à un animateur extérieur (prestataire spécialisé, personnalité locale reconnue pour sa neutralité, ...). Cela permet de faciliter l'établissement d'un climat de confiance entre les participants et vis-à-vis de l'organisateur de la réunion.

Lors des temps de discussion, il est préférable *d'éviter les formulations de type questions-réponses*. On préférera ainsi demander "qui souhaite intervenir ?" plutôt que "qui souhaite poser une question?".

Enfin, lorsque des participants expriment des remarques ne relevant pas du champ de la réunion, il est préférable de les laisser s'exprimer, puis d'expliquer les raisons pour lesquelles elles ne relèvent pas du champ de la discussion, en indiquant les moyens de trouver les réponses à ces questions, puis de revenir au sujet de la réunion.

Que doit-on faire après la réunion publique ?

Les participants à la réunion attendent de l'organisation publique un retour sur la réunion.

Il est nécessaire de réaliser *un compte-rendu* de la réunion afin de permettre à chacun de revoir, avec du recul, les différents points discutés. Ce compte-rendu doit faire état des remarques formulées par écrit à l'issue de la réunion à travers un dispositif du type « boîte à remarques ». Il doit être accessible au public (ex. par la mise à disposition sur le site Internet spécifique du document stratégique développement durable s'il existe). Il est également souhaitable, dans la mesure du possible, de le communiquer directement à l'ensemble des participants qui auront laissé leurs coordonnées.

Le public, sa perception et les conséquences en terme de communication

La population n'évalue pas les enjeux et les conséquences de la stratégie DD/RSO de la même manière que les « experts » de l'organisation publique.

La communication dans le processus d'élaboration du Document stratégique DD doit tenir compte de la façon dont les différentes parties prenantes « voient » les enjeux et les conséquences de la stratégie RSO. Sur cette base, il s'agit de gérer la tension qui existe entre les différentes manières de se représenter le développement durable et la responsabilité sociétale de l'organisation publique plutôt que de tenter d'éliminer les différences.

La perception des enjeux du développement durable et du document stratégique développement durable par le public

Le développement durable et la responsabilité sociétale sont des concepts socialement et scientifiquement construits. Cette perception diffère d'un individu à un autre en fonction de facteurs cognitifs, sociaux et culturels.

Lors de la conception d'une stratégie de développement durable/RSO pour l'organisation publique, on ne peut supposer que les divers groupes de parties prenantes et que les différents individus qui les composent pensent de la même façon que les experts de l'organisation.

L'identification d'actions de développement durable/RSO et leur évaluation technique dépend d'informations, de connaissances et de méthodes qui renseignent sur le fonctionnement de l'organisation, sur sa conduite de missions de service public ainsi que sur son périmètre d'influence qui peuvent évoluer et varier. Ces informations, ces connaissances et ces méthodes ne sont pas forcément connues et admises du public.

Ce décalage entre les « connaissances et les perceptions » de l'organisation publique et du public peut amener à mettre à mal le document stratégique développement durable et sa mise en œuvre.

...En conséquence, en termes de communication, il faudra veiller à :

- **Etablir une convention de vocabulaire** sur la terminologie « développement durable et responsabilité sociétale » : celle-ci donne des précisions et des définitions sur le vocabulaire, quelquefois trop technique, utilisé par l'organisation publique. Cette convention de vocabulaire doit permettre aussi de ne pas réduire la communication à un jargon technique.
- **Mettre en avant les avantages** apportés par le document stratégique développement durable et sa mise en œuvre.

- **Présenter, au-delà de la procédure document stratégique développement durable, des informations** sur les conséquences en termes d'amélioration des conditions de fonctionnement et de bénéfices à court et à long terme sur l'exercice des missions de service public (de bénéfices environnementaux, sociaux et économiques).
- **Utiliser**, suivant les publics, **les notions de « développement durable » et de « responsabilité sociétale »** : certaines notions sont plus mobilisatrices, soyez à l'écoute !
- **Veiller à ce que les** réponses à des questions pointues soulevées par le public soient apportées **par les personnes compétentes** : votre crédibilité et la confiance en vous en dépend !
- **Considérer que la crédibilité dépend des compétences** et de la justesse des informations transmises. Bien évidemment, il est impossible de tout connaître. Il faut donc écouter et savoir se remettre en question lorsqu'une suggestion, faite par le public, est pertinente.
- **Impliquer les parties prenantes** en explicitant les limites de leur contribution et la portée de la participation sur les décisions finales.

BIEN CHOISIR SES OUTILS EN FONCTION DES PARTIES PRENANTES

Informar les parties prenantes et communiquer avec elles en tenant compte de leurs attentes est déterminant pour l'organisation publique. Ceci permet d'établir une relation de confiance, de contribuer au bon fonctionnement de la concertation et de l'association et, *in fine*, à la réussite du Document stratégique DD (Document stratégique RSO). Pour ce faire, il faut choisir des outils de communication adaptés à ces objectifs et aux parties prenantes.

Qu'est-ce qu'informer et communiquer ?

Assurer une bonne information et une bonne communication nécessite des ressources humaines, matérielles et financières. Il est donc nécessaire de préparer à l'avance une stratégie d'information et de communication en fonction des modalités de fonctionnement, des missions de l'organisation publique ainsi que des ressources dont elle dispose.

Informar les parties prenantes, c'est :

- fournir, de manière régulière, des informations,
- être disposé à recevoir des demandes d'informations complémentaires et à y répondre.

Communiquer avec les parties prenantes, c'est :

- mettre en place des dispositifs de communication diversifiés adaptés aux différents types de parties prenantes (grand public, associations, élus, jeunes, ...),
- tenir compte des retours sur information de ses parties prenantes et rendre compte de la manière dont ils ont été pris en compte. Ce retour sur information de votre part est une condition importante pour établir des relations de confiance.

Les différents outils d'information et de communication

L'équipe projet « document stratégique développement durable » peut s'appuyer sur des prestataires extérieurs, des associations de sensibilisation dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociétale.

L'équipe projet « document stratégique développement durable » peut s'appuyer sur des ressources nationales communes pour la mise en forme de supports de communication (ex. les figures du présent Guide).

L'équipe projet « document stratégique développement durable » doit :

- s'assurer que toutes les catégories de parties prenantes à prendre en compte ont bien été considérées et que l'ensemble des besoins d'information de ces dernières est bien couvert,
- s'assurer que les types de support et les formats de présentation de l'information sont adaptés aux publics visés,
- s'assurer que l'information « fait sens » dans le contexte des parties prenantes auxquelles elle s'adresse,
- s'assurer que les canaux de communication prévus sont adaptés aux besoins, aux contraintes et aux caractéristiques des publics visés,
- coordonner, dans la mesure du possible, votre stratégie d'information et de communication avec celle des différentes parties prenantes : vous n'êtes pas forcément le seul à communiquer sur le processus document stratégique développement durable !
- s'assurer que les différents échanges sont tracés et que les questions soulevées font l'objet d'un traitement et d'une prise en considération.

Il existe une grande diversité d'outils d'information et de communication. Chacun de ces outils présente ses propres avantages, ses propres contraintes et ses propres limites et peut être adapté à une catégorie de parties prenantes plutôt qu'à une autre.

Les tableaux suivants présentent, à titre d'exemple, des outils indispensables et des outils optionnels ainsi que leurs principales caractéristiques.

Outils indispensables

Outils et actions	Public cible	Objectif	Support	Quand l'utiliser	Inconvénients et contraintes
Communiqué de presse	Toutes parties prenantes extérieures	Informar le public de l'avancement du processus document stratégique DD et des modalités de concertation.	Journaux, radio, TV, Internet	Etapas importantes du document stratégique DD.	Pas de maîtrise sur le canal d'information : les media peuvent traiter ou non un communiqué en fonction de leur ligne éditoriale et de l'actualité du moment. Nécessité de cibler les messages clés et d'apporter une information nouvelle.
Dossier documentaire	Toute partie prenante intéressée par le projet document stratégique DD	Sensibiliser les parties prenantes à la démarche et leur fournir plus d'information.	Document papier à mettre à disposition des parties prenantes dans les lieux officiels et dans les lieux fréquentés par le public (ex : centre d'information, bibliothèque) Document électronique mis à disposition sur Internet.	A partir du lancement du projet document stratégique DD.	C'est à la partie prenante à aller au devant de l'information. Veiller aux mises à jour. Coût de la documentation papier.
Diaporama	Parties prenantes participant aux réunions document stratégique DD	Fournit une information synthétique, accessible et rapidement assimilable	Document électronique	Pendant les réunions document stratégique DD	Document peu détaillé. Nécessite un effort de synthèse : au plus 7 messages centraux, nombre de diapositives et quantité de texte limitée par diapositive.
Entretien	Elus, maires Représentant de l'Etat Associations et ONG.	Prendre leurs avis et leurs attentes. Construire une relation durable.		Dès le lancement du processus de document stratégique DD.	Chronophage : peut prendre entre 1h et 3h. Disponibilités des parties prenantes. Contraintes de temps et de moyens pour l'élaboration du document stratégique DD.
Réunion publique	Tous publics	Présenter la démarche document stratégique DD Faire connaître l'organisation publique. Répondre aux questions. Recueillir les informations, les remarques et les critiques.	Présentation orale avec ou sans support diaporama, film, posters, ...	Etapas importantes du document stratégique DD.	Nombre limité de personnes touchées. Nécessite un temps conséquent pour les échanges avec le public. Nécessite un effort de synthèse : limiter la durée des exposés à 20 minutes maximum Choix des horaires en fonction des contraintes des participants potentiels

Outils optionnels

Outil	Public cible	Objectif	Support	Quand l'utiliser	Inconvénients et contraintes
Boîtes à remarques et fiches avis	Public intéressé par le projet	Recueillir l'avis du public	Associés à un exposé, un dossier documentaire en consultation dans un lieu public, une réunion publique, etc.	A tout moment Lors des expositions, des réunions publiques	Accès réservé aux visiteurs des expositions ou aux participants aux réunions publiques.
Questionnaire	Tous publics	Connaître l'opinion, les perceptions du public	Questionnaire papier + enveloppe Questionnaire sur Internet	A tout moment après la première information sur le document stratégique DD	Travail de traitement important. Taux de réponse entre 5% et 10%.
Entretien	Tous publics	Connaître l'opinion, les perceptions des parties prenantes.	Interview. Trame d'entretien.	En amont. Pendant le processus document stratégique DD.	Travail de traitement important.
Exposition	Tous publics	Information du public Recueil d'avis	Posters, photos, cartes, ...	A tout moment	Peu évolutif A installer dans des lieux à forte fréquentation et aux horaires d'ouverture larges Prévoir des moyens d'expression (registres, boîte à remarques, livre d'or)
Site Internet	Internaute	Accès facile pour les internautes à différents formats d'informations (de synthèse, dossier détaillé, cartes, ...) Possibilité d'actualiser l'information		Pendant tout le processus document stratégique DD	N'atteint pas toute la population. Nécessite un investissement en temps et en moyens. Nécessite de mettre à jour les informations.
Forum de discussion Internet	Internaute	Faciliter le dialogue entre parties prenantes et l'expression d'avis	Site Internet	A tout moment après la première information sur le document stratégique DD	Nécessite un site Internet coûteux en temps et en moyens. Nécessite un modérateur. N'atteint pas toute la population.
Films et supports multimédia	Internaute Visiteurs d'une exposition	Information pédagogique ou ludique	Projeté lors d'une réunion ou d'une exposition. Accessible sur un site Internet.	A tout moment	Pas de retour sur information. Nécessite d'être suffisamment avancé dans le processus document stratégique DD. Fait appel à des moyens techniques particuliers. Diffusion plus restreinte qu'une brochure ou qu'un dossier.

Les fiches

« communiquer avec ... »

FICHE C1 | Communiquer avec le public

FICHE C2 | Communiquer avec une commission thématique

FICHE C3 | Communiquer avec les médias

FICHE C4 | Communiquer avec des associations

COMMUNIQUER AUPRES DU PUBLIC EST

UNE GARANTIE DE SUCCES DE LA MISE EN ŒUVRE DU DOCUMENT STRATÉGIQUE DD (DOCUMENT STRATEGIQUE RSO) !

Le Document stratégique DD (Document stratégique RSO) va impliquer la mise en place de mesures qui peuvent imposer des contraintes au public.

La communication auprès du public vise à démontrer l'intérêt du Document stratégique DD (Document stratégique RSO) en de prise en compte, par l'organisation, des enjeux de développement durable et donc à favoriser une acceptation et une meilleure compréhension des mesures associées au Plan.

Communiquer auprès de la population, quels préalables ?

La communication auprès du public est une action clé du processus de concertation.

Cette communication se prépare du point de vue :

- **de son objectif** : pourquoi ?
- **de son contenu** : quels messages ?
- **de ses modalités** : Quand ? Comment ? Qui ?

La stratégie de communication sera fonction de la nature de la mission de l'organisation, de la sensibilité de son territoire d'implantation mais également de la volonté et des moyens des parties associées.

La communication avec le public contribue à créer un climat de confiance et favorise la légitimation et l'acceptation des actions préconisées dans le Document stratégique développement durable par les parties concernées.

Quand et pourquoi communiquer auprès de la population ?

Les objectifs de la communication sont différents, en fonction du moment auquel on communique.

Quand ?	Pourquoi ?	Commentaires
	Faire connaître l'objet du Document stratégique DD.	Il s'agit de présenter les objectifs, les modalités d'élaboration, les acteurs concernés...
Dès le démarrage des réflexions sur le Plan	Se faire connaître et établir une relation.	Il s'agit de présenter les différentes parties prenantes impliquées dans l'élaboration du Plan, leurs rôles et les interlocuteurs clés dans le cadre de son élaboration
	Expliquer le rôle et les attentes vis-à-vis de la population dans le cadre du Document stratégique DD.	Il s'agit que la population se reconnaisse comme un acteur du Document stratégique DD et identifie ses moyens d'actions (concertation, contributions possibles,...).
Tout au long de l'élaboration	Présenter l'avancement de la démarche	Il s'agit à l'issue d'étapes clés de l'élaboration du Document stratégique responsabilité sociale de communiquer sur les travaux réalisés et à venir.
Après l'approbation du Document stratégique DD.	Informar sur actions préconisées dans le Plan.	Il s'agit d'informer la population sur les possibles contraintes imposées par le document stratégique DD et leurs implications

Quelques précautions...

Quelques précautions sont nécessaires pour communiquer auprès du public.

Impliquer la collectivité dans la communication

La collectivité a une légitimité spécifique en matière de communication auprès du public. Elle doit jouer un rôle au niveau de la préparation ou du pilotage dans toutes actions de communication.

Transmettre un message clair exprimé en termes non techniques

Il s'agit de prendre en compte le fait que les interlocuteurs ne sont pas spécialistes du domaine sur lequel on souhaite les entretenir, les informer ou obtenir un retour de leur part. Il peut être utile d'illustrer les propos par des exemples issus de la vie quotidienne.

Diversifier les moyens de transmettre le message

Si on cherche par exemple à s'adresser particulièrement aux jeunes, on pourra mettre en place un forum de discussion sur Internet, alors que si l'on cible le public dans son ensemble, un communiqué de presse dans la presse locale ou une lettre d'information adressée aux habitants de la région concernée sont plus adaptés.

Communiquer dans les commissions de concertation thématiques

LES COMMISSIONS DE CONCERTATION THEMATIQUES PEUVENT ETRE DES LIEUX PRIVILEGES DE LA COMMUNICATION, POUR LA REUSSITE DU DOCUMENT STRATEGIQUE DD (DOCUMENT STRATEGIQUE RSO) ...ET APRES

Les Commissions de concertation thématiques (ex. CE, CHSCT, CA, CLIC, ...) sont des lieux d'échanges entre des parties prenantes de l'organisation publique ou de parties prenantes sur un territoire d'influence de l'organisation publique

Réussir à créer une ambiance propice à la communication et à l'échange avec l'ensemble des parties prenantes présentes augmente les chances de parvenir à élaborer des actions portées et acceptées par tous.

Rôle des Commissions de concertation thématiques

Les commissions thématiques imposées réglementairement ou mises en place à l'initiative de l'organisation publique réunissent un ensemble de parties prenantes concernées par le fonctionnement de l'organisation publique et par sa conduite de missions sur son territoire et dans sa sphère d'influence. Il s'agit de lieux d'information, d'échange, de débat et parfois de décision sur des actions menées par l'organisation dans le cadre de son fonctionnement et de la conduite de ses missions de service public.

Certaines commissions sont des structures pérennes, leur vie ne commence pas avec le lancement du processus d'élaboration du Document stratégique responsabilité sociétale et ne s'arrête pas avec sa mise en application. Ces commissions peuvent réunir des acteurs et parties prenantes d'origines diverses : l'État, des services instructeurs, des collectivités locales, des industriels, des salariés, des riverains, et permettent de développer une culture et un vocabulaire communs sur les thèmes abordés en facilitant le dialogue (notamment lors de l'élaboration du Document stratégique responsabilité sociétale).

Les missions, le fonctionnement, et le devenir des décisions qui peuvent être prises doivent être partagés par les membres de ces commissions.

Pourquoi et quand communiquer avec la commission ?

Pourquoi ?

- Pour favoriser le travail en commun dans le cadre du Document stratégique responsabilité sociétale.
- Parce que ces commissions sont de relais potentiels d'information pour les autres acteurs et parties prenantes.
- Parce qu'il s'agit très souvent de structures pérennes d'information et d'échange sur des thématiques qui font partie de la responsabilité sociétale de l'organisation publique.

Quand ?

- *Avant le lancement du Document stratégique développement durable* (Document stratégique RSO)
- Ces commissions doivent être considérées comme le premier vecteur d'information sur la démarche suivie dans le cadre de l'élaboration du Document stratégique de responsabilité sociétale avant la mise en place des démarches d'information, de consultation, d'association et de concertation. Il permet de communiquer sur la démarche avec les représentants des parties prenantes concernées par le Document stratégique de responsabilité sociétale. Ces commissions peuvent permettre de faciliter la connaissance mutuelle des différents acteurs et parties prenantes identifiés comme indispensables pour la mise en œuvre d'une responsabilité sociétale de l'organisation publique.
- *Pendant l'élaboration du Document stratégique développement durable* (Document stratégique RSO)
- *En jouant leur rôle de relais d'information* avec les autres parties prenantes, les membres de ces commissions pourront apporter des éléments précieux et utiles à prendre en considération lors des phases d'identification des enjeux, des objectifs, des indicateurs du Document stratégique de responsabilité sociétale et lors de son élaboration.
- *Après la finalisation du document stratégique*
- Ces commissions peuvent être informées de l'avancement de la mise en œuvre du Document stratégique de responsabilité sociétale, de débattre des difficultés opérationnelles (ex. financement des actions) et des perspectives à venir avec les acteurs clé.

Quelques Précautions ...

- *Veiller à assurer un niveau d'information homogène* à tous les membres des commissions. Le niveau d'information de tous les membres de ces commissions doit être le même.
- *Veiller à équilibrer les temps de paroles* de tous les collègues de parties prenantes représentés dans ces commissions.
- *S'assurer de la compréhension* des termes employés.
- *Respecter le rôle de chacun*. Il est ainsi nécessaire de ne pas imposer, aux parties prenantes non concernées, des débats et des discussions qui sortent de leur cadre de responsabilité et d'action.

C3 Communiquer avec les medias

LES MEDIAS PEUVENT DEVENIR DES PARTENAIRES DE LA COMMUNICATION AUTOUR DU DOCUMENT STRATÉGIQUE DEVELOPPEMENT DURABLE (Document stratégique RSO) !

Professionnels de l'information et de la communication, les journalistes en sont des experts. Etablir des relations de coopération avec eux permet d'atteindre le public plus facilement

Qu'est-ce que communiquer avec les médias ?

Vecteur de communication, les médias (radio, presse, internet, ...) sont la première source d'information du grand public. Ils constituent dans le cadre de la mise en place d'une réflexion sur la responsabilité sociétale de l'organisation publique un vecteur de communication prioritaire avec les différentes parties prenantes externes.

Communiquer avec les médias implique de traiter différents niveaux d'information :

- Les médias généralistes sont plus particulièrement intéressés par des informations ponctuelles et d'actualité.
- Les médias spécialisés intéressés par des dossiers techniques thématiques.

Il convient de passer des messages clairs et ciblés.

Comment faire pour communiquer avec les médias ?

Le contact avec les médias est à la fois un risque ET une opportunité. Veillez à identifier la personne la plus compétente ou habilitée à répondre. Il est nécessaire de temporiser en cas de non préparation.

L'objectif d'une préparation à la communication avec les médias est : **de savoir ce que vous voulez dire, comment vous voulez le dire et quelles seront vos réponses aux questions que vous allez probablement avoir.** Ceci vous permettra d'être clair et à l'aise.

Pour y parvenir, il vous est suggéré de vous appuyer sur les étapes de préparation à la communication avec les médias suivantes :

1. Identifiez votre message central.
2. Utilisez un langage simple. Expliquez les notions techniques.
3. Après avoir clairement présenté votre message, appuyez vous sur quelques faits.

Ceci permettra au journaliste de se rendre compte de l'importance de votre message. La fonction du journaliste est d'augmenter pour votre message la chance d'être écouté.

En plus des étapes décrites ci-dessus, il est suggéré de s'appuyer sur la grille ci-dessous en vue de préparer votre communication avec différents médias :

Circonstances	Qui parle ?	A qui parle-t-on ? **	Choix des Médias*	Facteurs de communication	Message

* Voir fiche O8.

** Voir fiche O2.

Les facteurs de communication

Certain facteurs sont à prendre en compte avant toute communication aux médias car certains éléments de contexte peuvent avoir un impact important voire négatif sur le message à transmettre. Ainsi, il est particulièrement recommandé de considérer quelques facteurs de communication notamment :

- Analyser le bénéfice versus le risque d'une communication en fonction de son contexte.
- Analyser la confiance accordée, aux médias choisis, par les parties prenantes ciblées.
- L'objet du message peut être, selon les cas, plus ou moins redouté, familier, nouveau ou entaché d'incertitude. Le message peut être complexe, etc. Il y a lieu de considérer ces aspects avant de formuler le message et de choisir le média adapté à la cible.
- Identifier le niveau de réceptivité des parties prenantes ciblées.

LES ONG ET LES ASSOCIATIONS SONT DES INTERLOCUTEURS IMPORTANTS

Les ONG et les associations ont souvent un degré de mobilisation important et peuvent disposer d'informations importantes sur le contexte local, national ou international. Elles sont des acteurs relais qui constituent des interfaces avec le public. Elles peuvent constituer des partenaires précieux.

Les ONG et les associations ont toutefois des positions et des caractéristiques spécifiques dont il faut tenir compte.

Qu'est-ce que communiquer avec les ONG et les associations ?

Les associations sont des acteurs importants de la vie locale ou nationales et sont souvent des interfaces avec le public ou avec certains groupes de citoyens (a minima les membres de l'association). Elles sont également porteuses d'informations, de compétences spécifiques (par ex. sur le patrimoine naturel local, les attentes et les questions des riverains, les préoccupations locales en matière de prévention des pollutions ou des nuisances, les impacts sociaux potentiels des actions prises, ...).

Développer les relations avec les associations à l'occasion de l'élaboration d'un Document stratégique de responsabilité sociétale permet de rendre compte de ses préoccupations et de s'ouvrir. Ensuite de travailler plus efficacement avec elles, de faciliter les conditions d'émergence d'une culture commune du développement durable et de renforcer la contribution des acteurs locaux aux missions et aux préoccupations de l'organisation publique.

Comment identifier les associations à contacter ?

Les associations participant déjà à différentes instances de dialogue sur les questions d'environnement, de solidarité, et autres sujets autour de la thématique du développement durable et de la responsabilité sociétale (Secrétariat Permanent à la Prévention des Pollutions Industrielles, Comité Local d'Informations et d'Echanges, ...) sont des interlocuteurs importants en raison de leur compétence et de leur mobilisation sur ces questions. Elles ne sont toutefois pas les seules associations avec lesquelles vous serez amenés à communiquer.

Les parties prenantes et les commissions associées mais également les associations elles-mêmes peuvent vous aider à identifier les différentes associations à contacter (voir fiche O1- Cartographier les parties prenantes).

La cartographie des associations et de leur niveau d'intérêt et de mobilisation peut varier tout au long du processus. Certaines associations, peu mobilisées au départ, peuvent développer ultérieurement un intérêt pour le projet de Document stratégique responsabilité sociétale de l'organisation publique. Il peut arriver que des associations soient créées au cours du processus pour répondre à des préoccupations soulevées par le Document stratégique responsabilité sociétale (ex. des associations de riverains).

Quelles sont les particularités des associations ?

Il existe deux types d'associations :

- Les associations n'ayant pas de connaissances spécifiques et spécialisées sur les thèmes précis abordés par le Document stratégique responsabilité sociétale (par exemple un collectif de riverains ou une association de défense du patrimoine local). Auquel cas, le mode de communication est similaire avec celui adopté avec le grand public.
- Les associations ayant un niveau de connaissance pointu et spécialisé sur des thématiques du Document stratégique responsabilité sociétale (environnement, juridique, social, économique, ...). Auquel cas, la communication peut se transformer en débat d'experts.

Quelques principes à respecter :

Le dialogue avec les associations peut être facilité par le respect des quelques principes suivants :

- Avoir une attitude ouverte et être à l'écoute.
- Respecter l'expertise des associations et tenir compte de leurs connaissances et de leurs compétences.
- Se tenir prêt à engager la discussion sur les méthodes de production des connaissances.
- S'assurer que l'on dispose des éléments techniques avancés par les associations.
- Organiser une réunion de débat technique si nécessaire.

LES PARTIES PRENANTES AU DOCUMENT STRATÉGIQUE RESPONSABILITE SOCIETALE PEUVENT PRENDRE APPUI SUR UN EXPERT

Le Document stratégique responsabilité sociétale est l'outil d'action et de communication de l'organisation publique en vue de respecter les engagements fixés dans la Stratégie Nationale de Développement Durable. Ce document est basé sur l'état de la connaissance et de l'information disponible. Même si les experts ont un savoir technique et scientifique commun, ils peuvent ne pas partager une même connaissance de l'outil Document stratégique responsabilité sociétale ni une même finalité.

Qu'est-ce que communiquer avec des experts ?

Les scientifiques et les experts sont globalement bien perçus par la société civile. Or, depuis quelques années, le public prend conscience du caractère incertain de toute expertise scientifique, aussi pointue soit-elle. Ceci peut s'expliquer, à titre d'exemple, par :

- La multiplication des scandales mettant en évidence des erreurs ou ignorances des experts scientifiques. Pour exemple l'usage massif de certaines substances chimiques dont le caractère toxique n'a été révélé qu'ultérieurement (Amiante, certains pesticides...).
- La multiplication des controverses, entre scientifiques, dans le cadre de débats de société. Ceci a mis en évidence le caractère extrêmement complexe et incertain de toute évaluation scientifique. Pour exemple : l'impact des lignes à haute tension sur la santé humaine, les organismes génétiquement modifiés...
- L'émergence du principe de précaution qui soulève un questionnement sur les règles, les limites et les orientations à donner aux expertises scientifiques futures.

Communiquer avec des experts demande **d'être en mesure de partager un même langage scientifique et technique afin de réduire les ambiguïtés lors des débats ainsi que d'explicitier les zones d'incertitudes et la manière dont ces dernières sont réduites.**

Communiquer avec des experts c'est s'assurer, aussi, d'une bonne coopération entre eux lors de débats.

Quel est l'objectif de la communication avec des experts ?

L'objectif de la communication avec les experts, dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du Document stratégique responsabilité sociétale, est d'échanger, d'explicitier et de partager les différentes hypothèses, les différents modèles, enjeux, indicateurs, résultats et incertitudes en vue de sortir d'une éventuelle situation de désaccord sur des aspects techniques entre les parties prenantes au Plan.

Quel est le rôle des experts ?

L'expert scientifique assure :

- **La compétence d'avis.** L'expert répond à une demande d'aide à la décision, il conseille mais ne suggère pas ; il s'engage dans le processus de décision mais n'est pas porteur de cette dernière.
- **Un rôle d'arbitre.** L'expert scientifique n'est pas arbitre sauf si « il lui est demandé » d'agir dans ce sens ; dès lors l'expert scientifique se confond avec l'expert juridique.
- **Un rôle de négociateur.** Ce rôle n'est pas revendiqué en terme de communication des résultats au public mais dans le cadre du travail d'expertise collective ; la négociation se fait sur les objectifs, elle n'est donc pas une finalité mais une condition de bonne pratique de l'expertise collective.
- **La communication.** Elle a pour rôle d'expliquer au mandataire (le demandeur de l'étude) le contenu des faits établis. La communication de l'expert est là pour expliquer et non convaincre.

D'un point de vue formel, l'expert est lié contractuellement avec son mandataire tout en détenant une autonomie d'intervention, une indépendance et une liberté scientifique afin de mener à bien sa mission. C'est à l'expert que revient le rôle d'identifier les problèmes prioritaires, de définir son cadre et ses conditions de travail de manière autonome sans être soumis à une contrainte hiérarchique de l'acteur demandeur de l'étude sous peine de manquer d'objectivité dans les conclusions rendues.

Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en place d'un Document stratégique responsabilité sociétale ou d'un Document stratégique développement durable, l'expert peut intervenir, à la demande de parties prenantes lors du choix ou de la mise en place d'une action du Plan. L'expertise peut intervenir sous deux formes à la fois technique et scientifique :

- sur ce qui a amené à choisir les actions du Plan, le déroulé de leur mise en œuvre et les indicateurs de suivi. A cet effet, l'expertise portera sur des aspects de la responsabilité sociale, économique ou environnemental ;
- sur les conséquences économiques, sociales, juridiques, ... de la mise en place d'une action ou d'un ensemble d'actions.

Dans le cas où la communication avec des experts extérieurs arrive à une situation de blocage qui peut être préjudiciable pour l'avancée du Document stratégique responsabilité sociétale, des démarches opérationnelles peuvent être utilisées.

Comment faire pour communiquer et intégrer les avis d'experts ?

Différentes approches opérationnelles peuvent permettre de résoudre des situations de blocage entre et avec des experts lors du processus de communication. Les deux types de démarches explicitées ci-dessous ne sont pas exclusives l'une de l'autre ; elles sont même complémentaires : la démarche

qualitative devant être utilisée de préférence avant la démarche quantitative. Elles peuvent être utilisées à des moments différents de la procédure de médiation ou d'expertise suivant la nature du problème.

Démarches dites qualitatives

Les situations dites conflictuelles sont inhérentes aux situations où différents experts, ou parties prenantes, utilisent des modèles, des valeurs, des perceptions, des objectifs, des contraintes et des rôles différents dans le processus d'élaboration et de mise en place d'un Document stratégique responsabilité sociétale. Ces mêmes situations conflictuelles peuvent surgir lors d'une concertation et dans le cadre du choix d'actions à entreprendre dans l'organisation ou sur son territoire d'influence.

Afin de comprendre et de résoudre ces différentes situations de conflit, la méthodologie SODA permet d'identifier et de structurer le cadre des préoccupations des experts dans l'objectif de les discuter et de les faire partager au groupe ; et d'aller de ce fait vers un consensus.

Cette méthodologie SODA s'appuie sur les huit étapes suivantes :

- Des interviews individuels initiaux des experts et l'élaboration de cartes cognitives.
- Des interviews de Feedback avec le groupe d'experts visant à valider les cartes cognitives initiales.
- Une analyse dans le but de faire ressortir des solutions clés.
- Recherches formelles et interviews d'experts.
- Raffinement des solutions.
- Atelier de travail sur la conscience et la sensibilisation des experts.
- Atelier de travail sur les orientations.
- Atelier de travail sur le portefeuille de solutions.

Parmi, ces huit étapes, deux temps sont primordiaux :

- Dans un premier temps, la démarche consiste à interviewer le groupe d'experts dans le but de comprendre et faire ressortir les différentes solutions vers lesquelles il souhaite tendre.

A travers des processus de réflexion établis entre les experts et le facilitateur, la démarche permet de mettre en évidence les attentes ainsi que les solutions permettant de modifier l'appréciation des situations de conflit. Ceci permet d'établir ce qui est désigné par une cartographie cognitive. Différentes stratégies permettent d'y aboutir et permettent de capter la structure individuelle du trio : valeur/ objectif/ aspiration.

- Le principe directeur de la démarche de mapping s'appuie sur le postulat que l'expert se fait continuellement une représentation du monde à travers « un système construit » constitué d'un nombre fini de thèmes et de concepts répétitifs (construit).

- La carte cognitive est représentée par un réseau de concepts (nœuds) liés par des chaînes d'argumentation. Elle permet de rompre l'isolement des perceptions individuelles des conséquences et des explications associées aux concepts. Dans un sens, cette carte est un support à la communication.
- Dans un second temps, le facilitateur analyse les différentes cartographies (par expert) dans le but de mettre en évidence des points communs. Les cartes sont regroupées et agrégées dans une représentation visant à fournir une vision globale de la représentation, par le groupe d'acteurs, du problème. Ceci permet de faire ressortir différentes explications, conséquences, dilemmes, options ainsi que les visions positives voire négatives des effets des options.

Ce type d'approche peut être aisément mis en place dès le lancement du processus de concertation mis en place dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du Document stratégique responsabilité sociétale faisant appel à des experts différents. Cette approche permettra d'agir en amont et d'éviter, voire d'argumenter et agir sur, les situations conflictuelles possibles.

Cette démarche n'est qu'un exemple d'un ensemble d'autres démarches qualitatives pouvant être mises en place.

Démarches dites quantitatives : les arbres de décision et le multicritère

Les démarches quantitatives d'appui à la concertation et à la communication sont multiples. Les arbres de décision (ou d'expertise) et l'approche multicritère en sont des exemples.

Ces démarches permettent, en passant par une représentation graphique de mettre en évidence l'option ou les options les plus pertinentes emportant le consensus des experts.

Les méthodes d'aide multicritère à la décision s'entendent toutes pour structurer les contextes décisionnels ou d'expertise en trois phases principales :

- **une phase de formulation** du problème d'expertise,
- **une phase d'exploitation** ;
- **une phase de recommandation.**

La première phase consiste à :

- **décrire le contexte et le processus décisionnel.** On y identifie les multiples acteurs et experts, leurs systèmes de valeurs et les différents temps forts intervenant dans le processus d'expertise ou de décision ;
- **construire les actions** (solutions, mesures), éléments sur lesquels porte l'expertise ou la décision ;
- **identifier les situations d'expertise ou de décision.** Ce qui revient à s'intéresser à la manière dont les recommandations ou les résultats doivent être présentés ; et identifier l'esprit dans lequel est élaborée l'aide à la décision « problématiques de décision » ;

- **modéliser les conséquences des actions et élaborer des critères** afin de comparer entre-elles les différentes actions.

Cette première phase conditionne l'aide à la concertation ou à la communication dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du Document stratégique responsabilité sociétale. Les conclusions et solutions apportées vont en dépendre.

La seconde phase est d'inspiration plus mathématique. La phase dite d'exploitation consiste à trouver une « procédure d'agrégation » de l'information sur chaque action dans le but de fournir une conclusion globale (recommandation) qui servira de support à la communication et à la concertation. La méthodologie, ci-dessous, à quatre niveaux permet au facilitateur de cerner au mieux les attentes des différents participants:

- **Niveau I:** Objet de l'expertise ou de la décision et esprit de la recommandation.
- **Niveau II:** Analyse des conséquences et élaboration de critères.
- **Niveau III:** Modélisation des préférences globales et approches opérationnelles pour l'agrégation des préférences.
- **Niveau IV:** Procédures d'investigation et élaboration de la recommandation.

Ce dernier niveau, moins mathématique, fait l'objet de la dernière phase dite de *recommandation*. Celle-ci comprend les analyses de sensibilité ainsi que les tests de robustesse et rend possible, si le contexte l'exige, d'effectuer des allers-retours entre les deux premières phases de formulation du problème d'aide à la décision et d'exploitation.

Les démarches multicritères d'aide à la décision permettront de justifier le choix d'une action dans l'élaboration et la mise en œuvre du Document stratégique responsabilité sociétale, lors de la concertation avec les parties prenantes, compte tenu des critères et indicateurs pris en compte, qui reflètent les conséquences économiques, sociales, environnementale, ...etc.

De plus, ces démarches permettent d'explicitier les « préférences » des différents experts ou acteurs impliqués dans le processus de concertation.

Fiches

« Responsabilité Sociétale »

fonctionnement interne et ancrage territorial

FICHE R1 | La gouvernance

FICHE R2 | Le Club développement durable des établissements et des entreprises publics (CDDEP)

L'ORGANISATION PUBLIQUE FAIT EVOLUER SA GOUVERNANCE POUR REpondre AUX ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE**Ce qu'il faut savoir avant d'en parler**

Le guide « Principes et lignes directrices de la responsabilité sociétale des organismes publics » identifie le domaine de la « gouvernance » comme étant l'un des quatre domaines (responsabilité économique, responsabilité environnementale, responsabilité sociale et gouvernance) où l'organisation publique doit élaborer une stratégie et mettre en place des actions lui permettant de répondre aux enjeux du développement durable.

La gouvernance des organisations publiques en réponse aux enjeux du développement durable s'appuie sur les principes de la norme relative à la responsabilité sociétale des organisations ISO 26000.

L'ISO 26 000 incite à la « Reconnaissance des intérêts des parties prenantes » et invite à un nouveau mode de gouvernance dit plus participatif.

La Stratégie nationale de développement durable – SNDD 2010-2013 consacre un chapitre entier au thème de la « Gouvernance », c'est le défi n° 3 de. Elle définit la gouvernance **comme une façon différente de prendre des décisions, avec une multiplication des lieux de décision et des acteurs associés.**

Dans la conduite de l'action publique comme dans celle d'un projet, une bonne gouvernance respecte et applique les cinq principes suivants :

1. **la participation des acteurs** : elle doit être effective à toutes les étapes et le plus en amont possible pour permettre à tous de construire et de s'approprier le projet ou la politique ;
2. **le pilotage** : il organise l'expression des différents intérêts des parties prenantes et les modalités de choix et de mise en œuvre ;
3. **la transversalité de l'approche** : elle vise à concilier le développement économique, l'amélioration du bien-être, la cohésion sociale, la protection des ressources environnementales et la prévention et l'adaptation au changement climatique ;
4. **l'évaluation partagée** : elle permet de vérifier l'adéquation et la pertinence des politiques au regard des enjeux globaux et locaux, des principes du développement durable, des attentes des populations ainsi que l'efficacité des moyens mis en œuvre. Elle permet d'être en accord avec l'évolution des besoins et attentes de la société.
5. **l'amélioration continue** : elle contribue à l'évolution de la stratégie et de ses projets.

Pour l'ISO 26 000, la gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs.

Pour une organisation publique, la gouvernance en matière de responsabilité sociétale s'inscrit dans le respect des obligations réglementaires spécifiques aux établissements publics.

Sa mission de service public correspond par essence à une démarche de développement durable. Toutefois, une gouvernance efficace repose sur l'intégration des 5 principes, rappelés ci-dessus, dans les processus de prise de décision et de mise en œuvre.

Dans le cadre d'attentes divergentes de la part des parties prenantes, les organismes publics doivent s'efforcer d'arbitrer de façon équilibrée, basée sur une réflexion globale.

Au delà de l'observation du principe de légalité et du respect des obligations réglementaires, la responsabilité sociétale entraîne également des actions allant au delà de la Loi ainsi qu'une reconnaissance des obligations juridiquement non contraignantes vis à vis des autres.

Passer le message

Le club développement durable des établissements et entreprises publics et l'INERIS ont élaboré un guide de la gouvernance des organisations publiques en réponses aux enjeux du développement durable disponible à l'adresse : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-club-developpement-durable-des-.html>.

Ce guide ambitionne d'accompagner les acteurs de l'organisation (tels que les responsables développement durable/RSO) qui souhaitent enrichir leurs stratégies en matière de Responsabilité Sociétale des Organisations et enclencher un changement des modalités de gouvernance de leur organisation en réponse aux enjeux du développement durable.

Ce guide est une mise à disposition de « bonnes pratiques en matière de gouvernance » mises en place au sein d'organisations en réponse aux enjeux du développement durable. Bien qu'il soit destiné à l'ensemble des acteurs de l'organisation, il s'adresse aux responsables développement durable/RSO qui se doivent d'être des forces de proposition en la matière. L'objectif de ce guide est de fournir de bonnes pratiques issues des organisations publiques pour enrichir la gouvernance des organisations en réponse aux enjeux du développement durable et non pas de redéfinir la gouvernance des organisations.

Quelques phrases pour le dire ...

La gouvernance de l'organisation publique ne se limite pas au fonctionnement de son conseil d'administration.

- Améliorer la gouvernance de l'organisation publique c'est améliorer le fonctionnement de ses instances et des règles de fonctionnement, de ses modalités d'exercice, de ses missions de service public et de la nature de ses liens avec ses parties prenantes.
- Améliorer la gouvernance de l'organisation, en réponse aux enjeux du développement durable, c'est aussi mettre en place les moyens nécessaires à plus de participation des parties prenantes aux décisions de l'organisation par le biais de la concertation.

Le club développement durable des établissements et des entreprises publics

UN RESEAU D'ETABLISSEMENT PUBLICS ET D'ENTREPRISES PUBLICUES

Créé en octobre 2006, le club développement durable des établissements et entreprises publics regroupe une soixantaine d'adhérents dans le but de favoriser la réflexion stratégique et la mise en œuvre du développement durable dans les organisations publiques

Ce qu'il faut savoir avant d'en parler

Une initiative pionnière. Moteur pour favoriser l'échange et la recherche créative des meilleures approches, le club est la première structure de coordination pour le développement durable dans le secteur public. Il a pour ambition de donner envie de « faire » et d'accélérer les démarches, par le partage de bonnes pratiques entre des organisations très diverses en taille comme en missions. Ses adhérents appartiennent à des secteurs très variés :

- ➔ la mobilité et les transports,
- ➔ le bâtiment et la ville,
- ➔ la gestion des territoires,
- ➔ la santé et l'environnement,
- ➔ la culture,
- ➔ la finance,
- ➔ l'énergie
- ➔ la recherche et les grandes écoles...

L'objectif du club. L'objectif du club est la mise en œuvre de stratégies de développement durable par les organisations publiques.

En s'appuyant sur les méthodologies existantes (type SD 21000) illustrées par les opérations exemplaires menées par certains établissements ou entreprises, le club anime la réflexion sur des sujets tels que :

- ➔ l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable pour chacune des organisations,
- ➔ la définition des programmes d'action et le déploiement de la stratégie de développement durable notamment sur le plan managérial,
- ➔ la mise en place de procédures de suivi, d'évaluation et de rapportage.

Le Club développement durable des établissements et entreprises publics s'appuie sur les travaux de plusieurs groupes thématiques :

- **Pilotine** : Ce groupe de travail, co-animé par la délégation au développement durable et le contrôle général économique et financier du ministère du Budget, développe un référentiel méthodologique simplifié et adapté au secteur public pour aider les membres à intégrer le développement durable dans leurs politiques et à mesurer leurs performances en la matière.
- **Optimist** : Ce groupe de travail, animé par l'union nationale des caisses de sécurité sociale (UCANSS), a réalisé un guide méthodologique du volet social du développement durable dans le fonctionnement interne des établissements publics : « le guide de l'organisme public socio-responsable » .
- **Gouvernance**. Ce groupe de travail, animé par l'INERIS, se penche sur les modes de gouvernance des organismes publics pour en définir le champ d'action, bâtir des méthodologies et créer des outils, notamment en terme d'indicateurs d'évaluation.
- **Les rencontres de partage avec les pairs (RPP)** : Cet exercice permet à un établissement, sous l'œil critique et bienveillant de trois autres membres du club, de présenter sa stratégie RSO afin d'en diagnostiquer les forces et les faiblesses et d'identifier des axes de progrès et des bonnes pratiques mutualisables.

Passer le message

Le Club durable des établissements et des entreprises publics met à disposition les résultats de ses travaux à l'adresse : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-club-developpement-durable-des-.html>.

Quelques phrases pour le dire ...

- Le Club développement durable des établissements et des entreprises publics est un réseau d'échange sur la mise en œuvre des principes du développement durable au sein des organisations publiques.
- Le Club développement durable des établissements et des entreprises publics s'appuie sur les travaux de groupes thématiques : Pilotine, Optimist, Ecoresponsabilité, connaissance et gouvernance.

ANNEXES



Fiches « Exemples »

Références

Bibliographie générale

Les fiches « Exemples »

- **Un modèle de charte de la concertation**
- **La liste exemple de parties prenantes**
- **Le formulaire de retour pour enrichir le site internet**

Exemple d'une charte de dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue doit permettre d'améliorer significativement la participation des parties prenantes à la conception d'un projet de Document stratégique responsabilité sociétale.

L'Organisation publique doit, dès les phases d'élaboration de la stratégie DD/RSO, mettre en place les dispositifs et les dispositions nécessaires à l'exercice du dialogue.

La présente charte vise à exposer des règles simples pour réussir ce dialogue.

Introduction

L'Organisation publique officialise son engagement à prendre en compte les enjeux du développement durable dans son fonctionnement, dans l'exercice de ses missions de service public et dans ses liens avec ses parties prenantes. A ce titre, l'organisation publique a pris la décision d'élaborer et de mettre en place d'un Document stratégique de développement durable ou de responsabilité sociétale.

Pour ce faire, l'organisation publique a décidé de recourir à une consultation autour du thème du développement durable. Dans le cadre de cette consultation, l'organisation publique entend associer l'ensemble de ses parties prenantes à une réflexion sur les priorités en termes de développement durable, et ce dans une vision à court, moyen et long terme.

Les principes de la participation de parties prenantes :

L'organisation publique veillera à faire respecter les principes :

- **d'équité,**
- **de respect des points de vue et des connaissances des uns et des autres,**
- **d'écoute et de savoir être** entre les parties prenantes,
- **de durabilité** et de continuité des échanges,
- **de recevabilité et de transparence.**

L'organisation publique rendra ces principes effectifs par la mise en place de mesures constructives.

Les réunions de travail

Elles sont organisées autour des quatre thématiques suivantes :

- **La responsabilité environnementale**
- **La responsabilité sociale**
- **La responsabilité économique**
- **La gouvernance**

Les modalités de la concertation

- **Participation**

La participation à l'élaboration du Document stratégique responsabilité sociétale de l'organisation publique est ouverte à tous les parties prenantes ayant manifestées le désir d'y participer.

Les parties prenantes sont invitées à signaler leur volonté de participer à cette consultation au minimum 24 heures avant le lancement du processus d'élaboration du document stratégique développement durable. Elle peut se faire connaître, soit directement sur le site Internet dédié au document stratégique développement durable (adresse internet), soit en retournant un bulletin d'inscription, disponible à l'accueil de l'organisation publique.

- **Rôle de l'animateur**

L'animateur assure une fonction de facilitation et de médiation entre les différentes parties prenantes.

Il veille au respect de l'ordre du jour, distribue et régule les prises de parole, propose des éléments de synthèse, et fait procéder à la validation des propositions.

- **Prise de parole**

Les parties prenantes s'engagent à respecter les différentes opinions exprimées. La parole est attribuée sur simple demande des parties prenantes.

L'animateur peut à tout moment demander à un participant de conclure son intervention, notamment si celle-ci s'avère trop longue. Il peut également solliciter l'avis d'une partie prenante n'ayant pas demandé expressément à s'exprimer.

- **Modalités de validation**

Les propositions formulées en réunions sont soumises à une validation collective.

Celle-ci est acquise :

- par interpellation collective lors de la réunion,
- par vote à main levée à la majorité simple,
- par le défaut manifeste d'opposition de l'ensemble du groupe.

Dans le cadre d'une recherche de consensus, l'animateur peut proposer de reformuler certaines propositions.

Restitution de l'information

- **Comptes-rendus**

Les comptes-rendus des réunions techniques, ainsi que des réunions d'ouverture et de clôture, sont rédigés par l'organisation publique. Les expressions et propositions formulées par les parties prenantes, dès lors qu'elles sont validées par l'atelier, sont anonymes et considérées comme émanant du groupe.

- **Rapporteurs de réunions**

A chaque réunion sera désigné, en tant que de besoin, un rapporteur.

- **Diffusion**

Les parties prenantes participant aux réunions seront destinataires d'un compte-rendu des travaux auxquels ils auront apporté leur contribution. Ce même compte-rendu fera l'objet d'une restitution lors de la réunion de clôture. Ils seront, en outre, largement diffusés via le site Internet de l'organisation publique.

Une liste exemple de parties prenantes

L'organisation publique peut s'appuyer sur une liste non exhaustive de parties prenantes (ici proposée en exemple).

En interne :

Les agents, le personnel, les collaborateurs,

...

La Direction

Les Elus.

Les Organisations syndicales

Les Experts

Les gestionnaires

Instances représentatives du personnel (ex.CE et DP)

Les promoteurs

Les financiers

Les sous-traitants

Les ONG

Les bailleurs sociaux

Les entreprises de service avec lesquelles nous avons des marchés.

Les futurs propriétaires/ locataires des bien construits

En externe :

Les générations futures

Les partenaires économiques

Les autres établissements publics

Les ministères de tutelle.

L'Etat (tutelles et actionnaires)

Les entreprises privées dans le cadre du développement d'un projet de recherche ou autre.

La société civile représentée par une organisation.

Le citoyen

Les Elus

Les « Dirigeants » de collectivités territoriales.

Les territoires.

Les Organisations syndicales.

Les Institutions territoriales (CSFPI, CNFRI).

Les fournisseurs.

Les collectivités locales.

Les interlocuteurs (instances administratives)

Les représentants de la société civile

Les clients

Les partenaires choisis et les partenaires désignés

La chaîne de valeur (fournisseur, consommateurs, usagers, clients et citoyen)

Les usagers (ex. VNF) : les bateliers, les promoteurs, les touristes, les chargeurs)

Les collaborateurs externes

Les services déconcentrés de l'Etat (ex. DREAL).

Les Prestataires.

La société civile (ONG,...).

Les médias

Les assureurs

Les membres du CA

Les aménageurs

Les employés

Les riverains

Formulaire de retour

Le présent guide est un guide évolutif. Il prendra appui sur les retours d'expériences, en provenance des organisations utilisatrices, pour enrichir les prochaines versions du guide.

Dans cette perspective, les utilisateurs sont invités à prendre appui sur la structure présentée ci-dessous, du « Formulaire de retour », pour faire part de leur suggestion d'amélioration à l'adresse : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-club-developpement-durable-des-.html>

Fiche réalisée par l'organisation

Nom de l'organisme

Éléments de contexte

Remarques d'ordre général

- Utilité du guide du dialogue avec les parties prenantes
- Il manque... (attentes, besoins...)
- Propositions

Remarques sur les fiches existantes

- Fond
- Forme
- Ajouts, suppressions, autres
- Propositions

Bibliographie

- Bibliographie Incontournable selon vous
- Propositions

Proposition d'une fiche exemple

- La situation
- Le problème
- Solution oui/non

Intérêt de la proposition selon l'auteur

Proposition/demande d'une autre fiche

- Catégorie : stratégique, opérationnelle, communiquer avec, RSO
- Pourquoi ?
- Attentes

Coordonnées de l'auteur

Et autres contacts par rapport à cette demande/remarque/proposition

Références

Bibliographie

Références ayant servi directement à l'élaboration du guide « Dialogue avec les parties prenantes ».

Références réglementaires

- [1]. Convention d'Aarhus sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement. (1998).
- [2]. ISO 26 000 la « responsabilité sociétale des Organisations ». (2011).
- [3]. Loi du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels. (2003).
- [4]. Loi relative à la mise en œuvre du Grenelle présentée le 30 avril 2008. (2008).
- [5]. Circulaire du Premier Ministre du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'Etat au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics.

Guides

- [6]. Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement. (2010). Principes et lignes directrices de la responsabilité sociétale des organisations publiques. 24 pages.
- [7]. Charte Environnement des industries de carrières. (2010). Guide de la concertation à l'usage des carriers ... et de toute personne désireuse de la pratiquer.
- [8]. IRGC. (2005). White paper on risk governance towards an integrative approach. 157 pages.

Références techniques et scientifiques

- [9]. Bonnafous-Boucher, Pesqueux. (2006). Décider avec les parties prenantes – Approche d'une nouvelle théorie de la société civile, La découverte, Recherches.
- [10]. Carroll, Nàsi. (1997). Understanding: stakeholder thinking : themes from a finish conference - Business ethics : a european review (janvier 1997).
- [11]. Clarkson. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance - Academy of Management Review.
- [12]. Freeman, Reed. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California Management Review.
- [13]. Freeman. (1984). Strategic management : A stakeholder approach – Pitman.
- [14]. Hill, Jones. (1992). Stakeholder – agency theory, Journal of Management Studies.
- [15]. Merad M. (2007). Analyse des pratiques de gestion des risques majeurs en Europe, et du processus de négociation sociale associé. Etude de la mise en place des Comités Locaux d'Information et de Concertation (CLIC). 99 pages.
- [16]. Merad M. (2011). Processus d'aide à la décision en gestion des risques - De la conduite du processus d'expertise à sa gouvernance. Thèse d'Habilitation à Diriger les Recherches (HDR). Paris IX-Dauphine. 173 pages.

- [17]. Merad M., Dechy N., Guionnet D., Marcel F. (2009). L'Organisation face aux défis du développement durable : Cas de la mise en place une démarche DÉVELOPPEMENT DURABLE dans un institut public d'expertise dans le domaine de l'environnement industriel et des risques. Article -Note INERIS.
- [18]. Merad M., Dechy N., Marcel F. (2011). Adapting participative governance framework for the implementation of a sustainable development Plan within an Organization. Ouvrage collectif coordonné par Karl H.A., Flaxman M., Vargas-Moreno J.C., and Lynn Scarlett P. Restoring and Sustaining Lands: Coordinating Science, Politics, and Action. Springer.
- [19]. Mitchell, Agle, Wood. (1997). Toward a Theort of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, Academy of Management Review (octobre 1997).
- [20]. Rhenman, Stymne. (1965). Corporate Management in a Changing World » - Aldus/Bonniers.
- [21]. Wright D., Dressel K., Merad M., Dien Y. (2006). Final Report STAkeholders in Risk Communication. 257 pages.

Bibliographie générale

Références identifiées par les membres du groupe de travail « Gouvernance » du Club développement durable des établissements publics et des entreprises publiques

- [22]. Affset, « Perception du risque et participation du public », Santé et environnement, enjeux et clés de lecture, 2005.
- [23]. (Ouvrage coordonné par) Berlan-Darqué Martine, Billet Raphaël, Mermet Laurent (2003), Concertation, décision et environnement. Regards croisés. Volume II, L'environnement en débat La Documentation française, pp 75-92.
- [24]. Boussaguet Laurie, A l'écoute des citoyens européens. Bilan des 1ères expériences participatives organisées à l'échelle communautaire, Policy Paper, Notre Europe, Mars 2011.
- [25]. Billé R., Mermet L., Berlan-Darqué M., Berny N., Emerit A. (sous la direction de), Concertation, décision et environnement. Regards croisés, volumes I à IV, La Documentation française, Paris, 2006.
- [26]. Comité de la Prévention et de la Précaution (2010). "La décision publique face à l'incertitude. Clarifier les règles, améliorer les outils", 48 p.
- [27]. Commission Nationale du Débat Public (2010). Annexe 17 : « Le budget réalisé de la CPDP Nano », Débat public nanotechnologies - Compte rendu, pp 152-153.
- [28]. Conseil d'Etat, Rapport public 2011 : Consulter autrement, Participer effectivement, La documentation Française.
- [29]. Department of Local Government, Planning, Sport and Recreation (2006), Guidelines about Environmental Assessment and Public Consultation Procedures for Designating Land for Community Infrastructure.
- [30]. Décider ensemble, « Analyse des pratiques de la concertation en France », rapport final, mai 2011.
- [31]. Deslandes Philippe (2010). Bilan du débat public sur le développement et la régulation des nanotechnologies, Commission Nationale du Débat Public, pp 2-4.

- [32]. Dubosc Anne (2001). "La participation du public dans les processus de décision liés à l'eau. " Agence de l'eau Seine, Normandie.
- [33]. OCDE (2001), Examens des performances environnementales, Allemagne, Les éditions de l'OCDE.
- [34]. Fondation Sciences Citoyennes (2007), Proposition de réforme de l'ordre juridique français en vue d'y insérer les Conventions de citoyens.
- [35]. MEDDTL/CGEDD (2010), La gouvernance concertée, Présent pour l'avenir, Rapport n°006766- 00.
- [36]. Iselin Philippe (2010), « Les outils juridiques de la gouvernance concertée » La gouvernance concertée, Présent pour l'avenir, MEDDTL/CGEDD, Rapport n°006766-01.
- [37]. MEDDTL/DPPR/SDPRM (2007), Information, participation du public, concertation et association dans les Plans de Prévention des Risques- CERTU, 20p.
- [38]. Michel Prieur (sous la dir.), Etude relative à la mise en place d'une procédure administrative de consultation et de participation préalable à l'élaboration des textes règlementaires en matière d'environnement, CRIDEAU, Recherche réalisée pour le Ministère de l'environnement, 1994.
- [39]. Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement, Concertation/débat public, Quelques leçons de l'expérience, CGPC, 2002, 112 p.
- [40]. Rapport n°2276 relatif à la proposition de loi n°2211 de M. Jean Leonetti : organisation du débat public sur les problèmes éthiques et les questions de société.
- [41]. Rapport final de la conférence de citoyens sur les nanotechnologies, Ile-de-France, 2007.
- [42]. Rapport Trustnet 2, Towards inclusive risk governance. 2004.
- [43]. Willie Smith and Hayden Montgomery (2001), Ensuring effective public participation in decision-making relating to genetically modified organisms, University of Auckland
- [44]. Blondiaux Loic. Sondages et délibération. Une épistémologie alternative de l'opinion publique ?. In: Politix. Vol. 15, N°57. Premier trimestre 2002. pp. 171-172.
- [45]. Chateauraynaud F., « Les lanceurs d'alerte et la loi », EXPERTS, n° 83, 2009, avril - pp. 44 à 47.
- [46]. Cheryl Simrell King and all., The Question of Participation Toward Authentic Public Participation in Public Administration 58 Pub. Admin Rev. 317,317 (1998).
- [47]. Éléonore Koehl et Yves Sintomer. Les jurys de citoyens de Berlin, Centre Marc Bloch, 2002.
- [48]. Elkin Stephen L. et Soltan Karol Edward (1999), Citizen Competence and Democratic Institutions, Pennsylvania State University Press, chapitre XII, p. 279-290.
- [49]. Harms Hans : "The Deficiencies of the Representative Democratic System to Respond to Environmental Problems - the Need of Citizen Participation", septembre 1996, Colloque International : "Environment, Long-Term and Democracy", Ministère de l'Environnement.
- [50]. Joly, P.-B. ; Marris, C. ; Hermitte, M.-A. (2003) « A la recherche d'une 'démocratie technique'. Enseignements de la conférence citoyenne sur les OGM en France », Natures, Sciences et Sociétés, Vol. 11(1), 2003, pp. 3-15.
- [51]. Lelièvre Mathias (2010), « Le développement durable, de la concertation à la codécision »,
- [52]. Responsabilité et Environnement, Maîtrise des risques et vie en société, Série Trimestrielle des Annales des Mines, Editions ESKA, pp12-15.
- [53]. Mayer Nonna, « Le sondage délibératif », Le Débat, sept-97.
- [54]. Mitofsky, Warren J. 1998. "Was 1996 a worse year for polls than 1948?" The Public Opinion Quarterly, pp 230-249.
- [55]. Owen, Harrison (2008). Open Space Technology: A User's Guide (3rd ed.). Berrett-Koehler
- [56]. Projet Did4Act (2008). Le sondage délibératif comme outil d'éducation à la citoyenneté active, Notre Europe, Etude et Recherches.
- [57]. Testart Jacques, « Les technosciences ne peuvent pas continuer à échapper à la démocratie », interview pour Territoires, avril et juin 2009.

- [58]. CNRS : Michael Neuman (2006), « Quelques exemples de méthodes participatives », Colloque « Sciences et Société en mutation » : www.cnrs.fr/colloques/sciences-societe
- [59]. Banque des Savoirs Essonne : D. Benoit-Browaeyns (2005), « Usages des sciences : à quand un vrai débat public ? » : <http://www.savoirs.essonne.fr/thematiques/les-hommes/sociologie/usagesdes-sciences-a-quand-un-vrai-debat-public/>
- [60]. Danish Board of Technology : <http://www.tekno.dk/subpage.php?page=forside.php3&language=uk> , "Scenario Workshops", Workshops Methods : Danish Board of Technology.
- [61]. Fondation Roi Baudoin (2006), Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur: <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=178268&LangType=2060>
- [62]. Direction générale des communications et de la consultation, Santé Canada (2000), Politiques et boîte à outils concernant la participation du public à la prise de décisions : http://www.hcsc.gc.ca/ahc-asc/pubs/_public-consult/2000decision/index-fra.php#a86
- [63]. Notre Europe : Démocratie Participative : <http://www.notre-europe.eu/fr/axes/democratie-enaction/projets/projet/democratie-participative/>
- [64]. Convention d'Aarhus sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement. (1998).
- [65]. ISO 26 000 la « responsabilité sociétale des Organisations ». (2011).
- [66]. Loi du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels. (2003).
- [67]. Loi relative à la mise en œuvre du Grenelle présentée le 30 avril 2008. (2008).
- [68]. Circulaire du Premier Ministre du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'Etat au regard du développement durable dans le fonctionnement de ses services et de ses établissements publics.

**Ministère de l'Écologie,
du Développement durable
et de l'Énergie**

Commissariat général au développement durable
244, boulevard Saint-Germain
75007 Paris
Tél. 33 (0)1.40.81.21.22



En partenariat avec :



*maîtriser le risque |
pour un développement durable*

