
Guide des Bonnes Pratiques



Fiche méthodologique **GOUVERNANCE**



Pour livrable attendu **CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES**

Bonnes Pratiques de référence
1-3-8-28-47-83-89

SOMMAIRE

• Quoi ? l'objet :	3
• Pour Qui ? à qui s'adresse ce livrable :	3
• Comment est-ce mis à disposition ?	3
LE POURQUOI	4
• Rappel des obligations légales (si applicable)	4
• Rappel des autres exigences	4
COMMENT PROCEDER	5
• Etape 1 : Identifier les parties prenantes	5
• Etape 2 : Qualifier les parties prenantes	5
• Etape 3 : Plan d'actions	7
• Un exemple d'application	8
LES FACTEURS DE SUCCÈS	8
• Les prérequis :	11
• L'implication des acteurs :	11
• Le choix des contributeurs :	11
• Le processus de validation :	11
LES CRITÈRES DE QUALITÉ ATTENDUS	12
LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE	13

L'OBJECTIF

Rappel de l'objectif à atteindre :

- **Quoi ? l'objet :**

L'identification et la prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes est un gage de qualité de la gestion. Savoir communiquer de manière lisible et transparente avec elles également.

Toutes les parties prenantes n'ont pas la même importance dans la réalisation du projet associatif.

Parce qu'une partie prenante est susceptible de peser sur la stratégie de l'entité, celle-ci doit se mettre en capacité de décrypter ses intérêts et d'évaluer son pouvoir d'influence. L'outil de cartographie des parties prenantes permet de les qualifier et de les positionner les unes par rapport aux autres.

- **Pour Qui ? à qui s'adresse ce livrable :**

L'équipe dirigeante (élue et salariée) afin d'éclairer les priorités d'action.

- **Comment est-ce mis à disposition ?**

C'est un document d'aide à la décision. Il est donc réservé à un cercle restreint d'acteurs internes.

S'assurer par contre que les personnes concernées seront informées et auront accès à la cartographie pour en tenir compte dans leurs actions ou leurs projets.

LE POURQUOI

- **Rappel des obligations légales (si applicable)**

Le Guide des BP de l'ESS demande l'identification des parties prenantes. Depuis 2018, toutes les entreprises de l'ESS doivent appliquer ce Guide.

- **Rappel des autres exigences**

C'est un document qui est nécessaire pour l'obtention du Label IDEAS.

Ce travail est d'un grand intérêt pour une entité, car il permet de comprendre le rôle que pourrait jouer une partie prenante, rôle positif pour celles qui pourraient soutenir une décision ou, au contraire négatif pour celles qui pourraient s'y opposer.

S'assurer du soutien d'une majorité des parties prenantes les plus influentes constitue une étape cruciale dans l'acceptation d'une stratégie.

COMMENT PROCEDER

Proposition de méthodologie :

• Etape 1 : Identifier les parties prenantes

Une partie prenante (PP) désigne toute personne liée de près à l'action de l'entité.

Leur satisfaction et leur motivation jouent un rôle capital dans le succès des actions menées.

Les PP sont de différentes natures :

- **Celles internes à l'entité** : membres, salariés, bénévoles, volontaires, syndicats...
- **Celles externes à l'entité** :
 - PP économiques : usagers, bénéficiaires, donateurs, prospects, partenaires financeurs et partenaires non financiers – *voir focus sur partenaires* -, fournisseurs, concurrents, banques...
 - PP politico-légales : pouvoirs publics, autorité de régulation, groupes politiques...
 - PP sociétales : bénéficiaires, citoyens, ONG, lobbyistes, médias...

Elles sont généralement plusieurs et peuvent intervenir sur chaque aspect des projets : elles les initient, les pensent, les financent, les soutiennent et/ou les réalisent.

Elles veulent le changement ou, au contraire, peuvent être des freins dans la conduite des projets.

Focus sur partenaires

C'est une personne morale (publique, privée, associative) ou physique apportant à l'organisme des ressources contribuant à la réalisation de sa mission.

Ces ressources peuvent être financières ou non : contribuer à un événement, assurer une offre de service en apportant sa compétence, ses moyens logistiques, ...

Les engagements réciproques (contribution fournie et autres engagements) du partenaire comme de l'organisme font l'objet d'un document de partenariat au format variable.

Ce document est souvent imposé par le partenaire financeur.

Pour les autres partenariats, il convient d'adopter un modèle de partenariat adapté à la situation (importance de la ressource fournie et fonction des partenaires).

A votre disposition : exemple de convention de partenariat dans les Focus Thématiques.

• Etape 2 : Qualifier les parties prenantes

L'outil de cartographie des parties prenantes permet de les qualifier et de **les positionner les unes par rapport aux autres selon deux variables** :

- **Le pouvoir** : niveau d'influence qu'une PP est susceptible d'exercer, *voir focus sur pouvoir.*
- **L'intérêt** : niveau d'attention portée par une PP à une décision ou un projet, *voir focus sur intérêt.*

Il découle du croisement de ces deux axes une matrice définissant quatre catégories de parties prenantes et le type de relation à adopter vis-à-vis d'elles :

- Pouvoir et intérêt faible : acteurs à prendre en compte et à suivre.
- Pouvoir fort et intérêt faible : acteurs à maintenir satisfaits.
- Pouvoir faible et intérêt fort : acteurs à maintenir informés.
- Pouvoirs et intérêt forts : acteurs à engager étroitement et influencer activement.

Focus sur le pouvoir

Lorsque l'on élabore une stratégie, il est important de comprendre quel est le pouvoir respectif des différentes parties prenantes. **Le pouvoir est la capacité des individus ou des groupes à persuader, inciter ou forcer les autres à modifier leur comportement.** On pourra analyser par exemple les types de pouvoir suivants :

- **Contrôle des ressources financières ou stratégiques**
Exemple : matière première, main-d'œuvre, fonds...
- **Implication dans le déploiement de la stratégie**
Exemple : partenaire local, intermédiaire
- **Possession de savoirs et de compétences**
Exemple : sous-traitants, consultants
- **Par l'intermédiaire de liens internes**
Exemple : influences officieuses

Suggestion :

On pourra évaluer la réalité du pouvoir de la Partie Prenante en se posant la question des conséquences de son retrait si ses attentes ne sont pas satisfaites.

Focus sur l'intérêt

L'intérêt est le niveau d'attention porté par la partie prenante à l'action de l'organisme.

Lorsque l'on cherche à évaluer l'intérêt des parties prenantes, trois éléments doivent être pris en considération :

• Leurs attentes les plus critiques

Les parties prenantes prêtent plus **d'attention, d'intérêt aux questions particulièrement critiques pour elles**. Les mécènes s'intéressent ainsi rarement aux questions d'hygiène et sécurité, qui sont beaucoup plus critiques pour les salariés.

• L'exigence d'information

L'intérêt des parties prenantes est conditionné par la manière dont elles souhaitent être informées.

• La disponibilité

Certaines parties prenantes ne disposent pas d'une disponibilité suffisante pour traiter toutes les données qu'elles reçoivent. Elles peuvent ainsi **être submergées par un excès d'informations qui les empêche de distinguer ce qui leur importe réellement**. Certains financeurs institutionnels, alors qu'ils ont accès à des informations très détaillées sur les organisations qu'ils financent, préfèrent suivre quelques indicateurs simples comme le taux de retour à l'emploi de personnes en insertion, ou le nombre de bénéficiaires touchés.

Suggestion :

On pourra évaluer l'intérêt de la Partie Prenante en combinant ces 3 questions :

- Quels sont les points d'attention particuliers que cette Partie Prenante porte sur l'organisme ?
- La partie Prenante a-t-elle une demande forte d'informations ?
- La partie prenante accorde t'elle beaucoup de temps à l'organisme ?

A votre disposition : Fichier Excel d'élaboration de la cartographie

• **Etape 3 : Plan d'actions**

A la suite de la cartographie, un plan d'actions est défini pour mettre en place les actions pertinentes.

La **première étape** consiste à analyser le tableau élaboré

Ce tableau d'évaluation pouvoir/intérêt permet des axes d'analyse :

- Quelles sont les PP **qui s'opposent ou facilitent** l'action de l'entité ?
- Comment **Réduire l'influence** négative d'un acteur clé **qui s'oppose** ?
- **Comment s'assurer** que la mission sociale est défendue par un nombre suffisant de partisans ?
- Quels sont les points clefs pour **Maintenir** le niveau d'intérêt ou de pouvoir de certaines PP.

La **deuxième étape** consiste à définir le plan d'action

La première question à se poser est la finesse du plan d'action :

- Un plan d'action générique pour chacun des 4 cadrans de la cartographie est-il suffisant ?
- Un plan d'action plus détaillé, pour chaque catégorie de parties prenantes est-il utile ou nécessaire ?

Il s'agit alors d'élaborer le plan d'action au regard de l'analyse effectuée, sans oublier de prendre en compte certaines exigences du guide des Bonnes Pratiques :

- **la prise en compte des engagements définis dans la charte d'éthique** (Bonne Pratique 4),
- **l'élaboration du plan stratégique en tenant compte des attentes des PP, et la rédaction d'une version synthétique du plan stratégique accessible à toutes les PP** (Bonnes Pratiques 28 et 47),

- La communication aux partenaires, des grandes lignes de la **politique de gestion des risques** (BP49),
- **le tableau de bord stratégique** qui permet le pilotage des plans d'actions (Bonne Pratique 83),
- la **prise en compte des PP associées à une action lors de la mesure d'impact** de cette action (Bonne Pratique 89),

Mais aussi :

- **L'organisation d'occasions de partages avec les parties prenantes** : réunions d'échanges, participation à des forums, questionnaires, veille des réseaux de communications sur lesquels sont présents ces parties prenantes ...

• Un exemple d'application

Tableau d'analyse des parties prenantes : les actions		
Profil de la partie prenante	Actions conseillées	Exemples
Pouvoir élevé Intérêt fort	<p>ENGAGER AVEC ATTENTION :</p> <p>Elaborer la stratégie en concertation. Proposer un partenariat Co-décider Gestion rapprochée</p>	<p>Guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS</p> <p>Associer différentes parties prenantes à sa stratégie Pour son nouveau plan stratégique, une grande mutuelle santé a mis sur pied un groupe de travail composé d'une cinquantaine d'acteurs clés (militants et salariés du siège, des sections départementales, des centres de gestion et des établissements) afin de dresser un état des lieux des actions conduites par le groupe et de réfléchir à de nouveaux horizons. Engagée à partir du conseil d'administration et des assemblées régionales, la seconde phase de la démarche a donné à chacun l'occasion de passer en revue et de débattre de ces premières pistes. Puis le processus d'élaboration stratégique a affiné ces premiers travaux, en s'appuyant sur les échanges avec les adhérents, notamment à l'occasion des « Rencontres mutuelles », ou bien via un site Internet participatif. Le projet stratégique a ensuite été présenté et soumis au vote des assises et assemblées générales. C'est un mode opératoire similaire qui a permis à une coopérative de commerçants spécialisés dans le sport de revisiter avec succès sa stratégie en se fondant d'abord sur les contributions de ses adhérents.</p> <p>Guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS</p> <p>Associer ses bénéficiaires aux instances de gouvernance Une grande association de lutte contre la précarité, historiquement mobilisée pour favoriser la participation des personnes exposées à la précarité, a souhaité aller plus loin en les associant à ses instances de réflexion et de décision. Ainsi, ses journées nationales d'étude ont réuni ses salariés,</p>

		<p>ses bénévoles et ses bénéficiaires autour d'une réflexion partagée sur les chantiers prioritaires de l'association. Le statut des SCIC favorise tout particulièrement l'association de parties prenantes externes. C'est ainsi qu'une SCIC dédiée à l'habitat pour les personnes en situation de handicap a choisi de les inclure dans le collège des bénéficiaires de son CA afin de pouvoir les associer étroitement à l'élaboration des logements leur étant destinés.</p>
<p>Pouvoir élevé Intérêt faible</p>	<p>SATISFAIRE : Veiller à ce que la partie soit satisfaite Délivrer des informations de qualité Augmenter son intérêt progressivement</p>	<p>Rendre compte aux financeurs publics Une association d'insertion par l'activité économique organise annuellement un comité de pilotage réunissant l'État (Directe), Pole Emploi, Cap Emploi, le Conseil Départemental, les Missions Locales et divers acteurs de l'accompagnement afin de présenter l'état d'avancement de ses activités et indicateurs d'évaluation.</p>
<p>Pouvoir faible Intérêt fort</p>	<p>INFORMER : Délivrer l'information Sonder les avis Proposer un rôle d'ambassadeur</p>	<p><u>Guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS</u></p> <p>Associer les parties prenantes sur le territoire à la construction des projets – Une union d'associations chargée d'organiser la prise de parole et la représentation des usagers des services de soins, organisée au niveau régional, a mis en place un comité d'experts (collectivités territoriales, universitaires, personnalités qualifiées sur les questions éthiques,) chargé d'éclairer le Conseil d'administration sur les projets menés par l'association. Une charte de fonctionnement du comité a été élaborée, définissant les champs d'intervention et les modes de fonctionnement du comité d'experts.</p> <p><u>Guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS</u></p> <p>Animer un réseau d'alliés autour de son entreprise – Une grande fondation opérant dans la réinsertion sociale s'est ainsi entourée d'un réseau d'« ambassadeurs » composé de dirigeants d'entreprises. Ces derniers mettent leur expertise et réseaux au service des bénéficiaires de la fondation. Ils jouent également un rôle de relais de collecte et de communication.</p>

Pouvoir faible Intérêt faible	VEILLER : Ne pas aller à sa rencontre L'information est à disposition Prendre la température Surveiller les « CONTRE »	Communiquer via la liste de diffusion les informations non "sensibles"
----------------------------------	---	---

LES FACTEURS DE SUCCÈS

- **Les prérequis :**

Une connaissance approfondie des personnes en relation avec l'entité.
Une maîtrise des concepts de pouvoir et d'intérêt.

- **L'implication des acteurs :**

Prendre le temps de maîtriser la méthode.
Ne pas hésiter à se faire aider par des conseils externes, et à partager avec des entités similaires à la sienne ayant mené cette analyse (comparaison externe).

- **Le choix des contributeurs :**

Implication recommandée de toute l'équipe dirigeante élue comme salariée.

- **Le processus de validation :**

La cartographie des parties prenantes doit être validée par l'Organe collégial d'administration. Elle sera revue régulièrement et notamment lors des moments de révision du plan stratégique.

Nota : Lors de la validation, il faudra vérifier la cohérence avec la réglementation RGPD. En effet, l'inventaire des parties prenantes avant cartographie est la bonne occasion de vérifier si les collectes de données les concernant se font dans le respect de cette réglementation (voir focus thématique RGPD).

Ce travail permettra l'élaboration du registre des traitements et servira également lors de la cartographie des risques sur les risques juridiques et réglementaires (voir fiche méthodologique cartographie des risques).

LES CRITÈRES DE QUALITÉ ATTENDUS

Les livrables à vérifier :

- Le tableau cartographie des parties prenantes complété.
- Les actions majeures associées à chaque cadran.
- Les parties prenantes listées dans la cartographie se retrouvent dans le registre de traitement des données sensibles.

LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

UN PROJET ASSOCIATIF CLAIR ET COHÉRENT – G1.1

Le projet associatif présente ce qu'est l'entité.

Vision – Mission – Valeurs.

Bonne Pratique 1 : Le projet associatif présente la vision, la mission, les valeurs aux parties prenantes. Son élaboration est collaborative.

Cartographie des parties prenantes.

Bonne Pratique 3 : L'entité établit une cartographie de ses parties prenantes internes et externes (bénévoles, personnes en mécénat de compétences, salariés, adhérents, donateurs et prospects, bénéficiaires, financeurs, ...), en veillant à la protection des données à caractère personnel conformément à la réglementation en vigueur.

Bonne Pratique 8 : Un fonctionnement effectif de l'organe collégial d'administration par :

- une participation active des administrateurs,
- un (ou plusieurs) comités(s) spécialisé(s) (d'administrateurs et autres parties prenantes) aux rôles et mode de fonctionnement validés par l'organe collégial d'administration, préparent les dossiers pour éclairer les décisions,
- un respect des critères de fréquence des réunions et d'assiduité des membres administrateurs ou dirigeants,
- un envoi d'un dossier avant la réunion de l'organe collégial d'administration,
- une évaluation annuelle collégiale de son fonctionnement.

UN PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

Un plan stratégique à moyen terme (3 – 5 ans).

Bonne Pratique 28 : Existence d'un document de planification stratégique.

Découlant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans le projet afin de tendre à sa réalisation,

- explicitant le modèle socio économique sur lequel repose l'entité,
- incluant les thèmes de Responsabilité Sociétale et la référence aux objectifs de développement durable sur lesquels l'entité choisit de s'engager,
- tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité,
- définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation,
- il est établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour :
 - l'identification des besoins,
 - l'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de mise en œuvre,
 - initier la démarche de mesure d'impact.

Le plan stratégique est résumé dans un document synthétique et fait l'objet d'un partage en interne et d'une communication externe

Bonne Pratique 47 : Existence d'une version synthétique du plan, cohérente avec la version source, adaptée à la communication aux principales parties prenantes.

DES TABLEAUX DE BORD – P&E2.2

Un système de tableaux de bord stratégique et opérationnel permet le pilotage de l'entité

Bonne Pratique 83 : L'entité dispose d'un tableau de bord stratégique permettant de s'assurer de la permanence de la cohérence entre le plan stratégique et les ressources du modèle socio-économique mobilisées : richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques.

Note : Les alliances stratégiques se concrétisent au sein du territoire par des démarches de co-construction avec les parties prenantes.

ÉVALUATION DE L'IMPACT – P&E3.3

L'entité s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact de ses actions pour mieux piloter, s'améliorer et démontrer

Bonne Pratique 89 : L'entité s'engage dans une méthodologie lui permettant de mesurer son impact. Cette méthodologie inclut notamment :

- l'identification des parties prenantes concernées par l'action évaluée, afin de s'inscrire dans une démarche de co-construction de cette méthodologie,
- la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées.