institut IDEAS
Objectif Intérêt général

Identifier et mobiliser mes parties prenantes au service de l'utilité sociale

Atelier IDEAS Lab

Le mercredi 24 mars 2021

AVISE : Marielle Zieds / Charline Martin-Ramelli
IDEAS: Johann Caravel / Jean-François Le Page

LES OBJECTIFS DE L'ATELIER

- **Comprendre les enjeux de la mobilisation des parties prenantes**
- **Vous aider à identifier et qualifier vos parties prenantes**
- **Cartographier vos parties prenantes**
- **Intégrer les parties prenantes dans votre stratégie**
- **Mobiliser vos parties prenantes pour optimiser vos partenariats**

L’Institut IDEAS, en bref

5 Missions

- **Elaborer et promouvoir le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques**

- **Accompagner bénévolement les associations et les fondations pour renforcer leurs capacités d’action**

- **Organiser la délivrance du Label IDEAS pour valoriser la qualité des organismes sans but lucratif**

- **Contribuer aux réflexions et échanges sur les enjeux du secteur associatif et de la philanthropie pour faire reconnaitre leur rôle essentiel**

- **Favoriser la philanthropie**

L’Institut IDEAS, en action

Les associations, fondations et fonds de dotation….

→ L’Institut IDEAS accompagne les organismes à but non lucratif pour renforcer leur capacité d’action au service de l’intérêt général.

Le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques

- ✓ librement téléchargeable
- ✓ 90 bonnes pratiques
- ✓ 3 thèmes :

Gouvernance / Finance / Pilotage & Evaluation

L’accompagnement personnalisé

- ✓ Approche 360 ° : Le Guide
- ✓ Accompagnement personnalisé et dans la durée
- ✓ Une communauté pour échanger
- ✓ L’indépendance comme valeur

Le Label pour valoriser

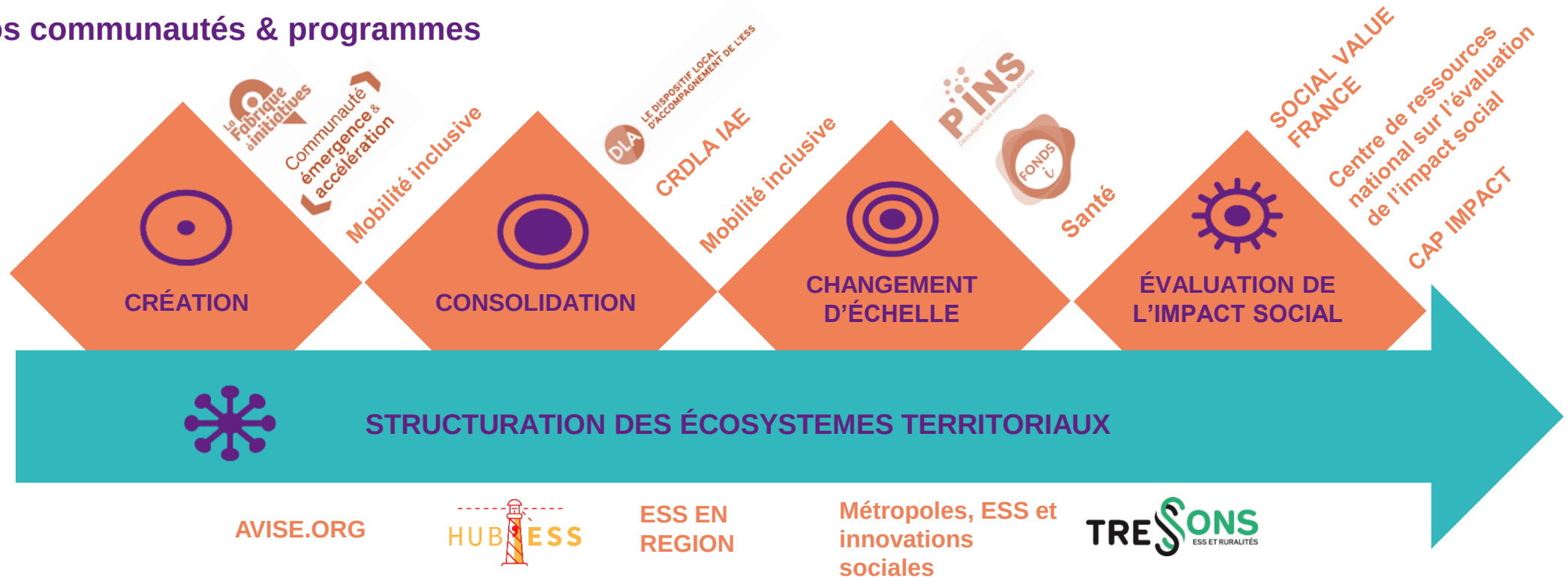
LABEL IDEAS
L’EXIGENCE *en action*

- ✓ Comité indépendant
- ✓ Contrôles réalisés par des professionnels indépendants
- ✓ Valable 4 ans sous réserve de poursuivre la mission d’accompagnement

L'Avise

Agence d'ingénierie pour développer l'ESS et l'innovation sociale

Nos communautés & programmes



Nos métiers

ANIMER
et valoriser des communautés d'acteurs de l'accompagnement.

DÉVELOPPER
de nouveaux programmes d'accompagnement et services.

ACCOMPAGNER
des entreprises de l'ESS en changement d'échelle.

OUTILLER
les porteurs de projets et entreprises de l'ESS via le centre de ressources avise.org.

Toute reproduction interdite sans autorisation préalable

L'Avise

Agence d'ingénierie pour développer l'ESS et l'innovation sociale

Les chiffres clés de l'Avise*

+300

Acteurs de l'accompagnement animés au niveau national

+3 500

Projets accompagnés par les 84 acteurs de la Communauté émergence & accélération

+500

Ressources sur avise.org

320 000

Personnes outillées via le centre de ressources avise.org

6 000

Entreprises de l'ESS accompagnées par le DLA

20

Fabriques à initiatives

**Chiffres 2019*

Toute reproduction interdite sans autorisation préalable

Des acteurs s'engagent

pour l'ESS et l'innovation sociale

ILS SONT MEMBRES DE L'AVISE

ILS SOUTIENNENT AUSSI L'AVISE

Toute reproduction interdite sans autorisation préalable

Travaux et expertise sur la mobilisation des parties prenantes

FONDATION CRÉDIT AGRICOLE
SOLIDARITÉ ET DÉVELOPPEMENT

- **Partenariat avec la Fondation Crédit Agricole Solidarité Développement** depuis 2019

- **Cycle d'ateliers de co-développement**
  « Mobiliser ses parties prenantes »

- **1 journée de lancement, 9 ateliers**

- **3 groupes de travail :**
  - **Bénéficiaires**
  - **Financeurs publics et privés**
  - **Partenaires opérationnels**

Toute reproduction interdite sans autorisation préalable

avise

Pourquoi mobiliser ses parties prenantes ?

Toute reproduction interdite sans autorisation préalable

Pourquoi mobiliser ses parties prenantes ?

Mission d'une structure de l'ESS = **Maximiser son utilité sociale**

Mobiliser ses parties prenantes permet de :

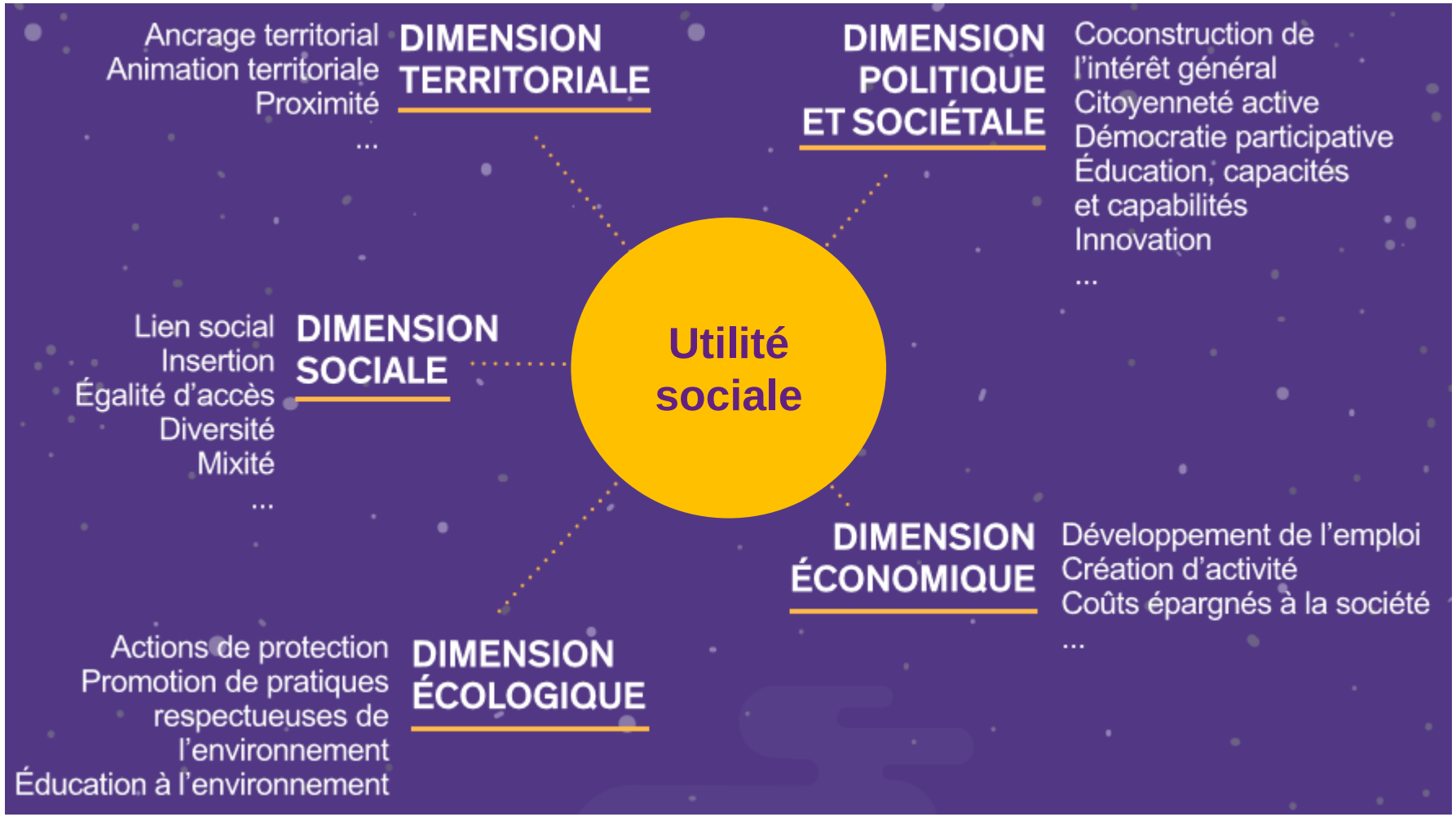
1. **Repérer l'évolution des besoins sociaux** identifiés ou détecter de nouveaux besoins
2. **Améliorer la solution** apportée au besoin social détecté

…ce qui contribue à la **maximisation de l'utilité sociale.**

Toute reproduction interdite sans autorisation préalable

Qu’est ce que l’utilité sociale?

Utilité « sociale » mais pas que…



Toute reproduction interdite sans autorisation préalable

Qu’est ce que l’utilité sociale ?

Exemples

emmaüs habitat
mieux accueillir, bien intégrer

+ de 50 000
ménages logés

FÉDÉRATION FRANÇAISE DES ASSOCIATIONS
CRESUS

500 000
personnes accompagnées
pour sortir du surendettement

envie
Une autre vision sur l’emploi & l’environnement

1/3
déchets 3E émis en France
collecté par le réseau

Siel Bleu GROUPE ASSOCIATIF

120 000
bénéficiaires /
semaine

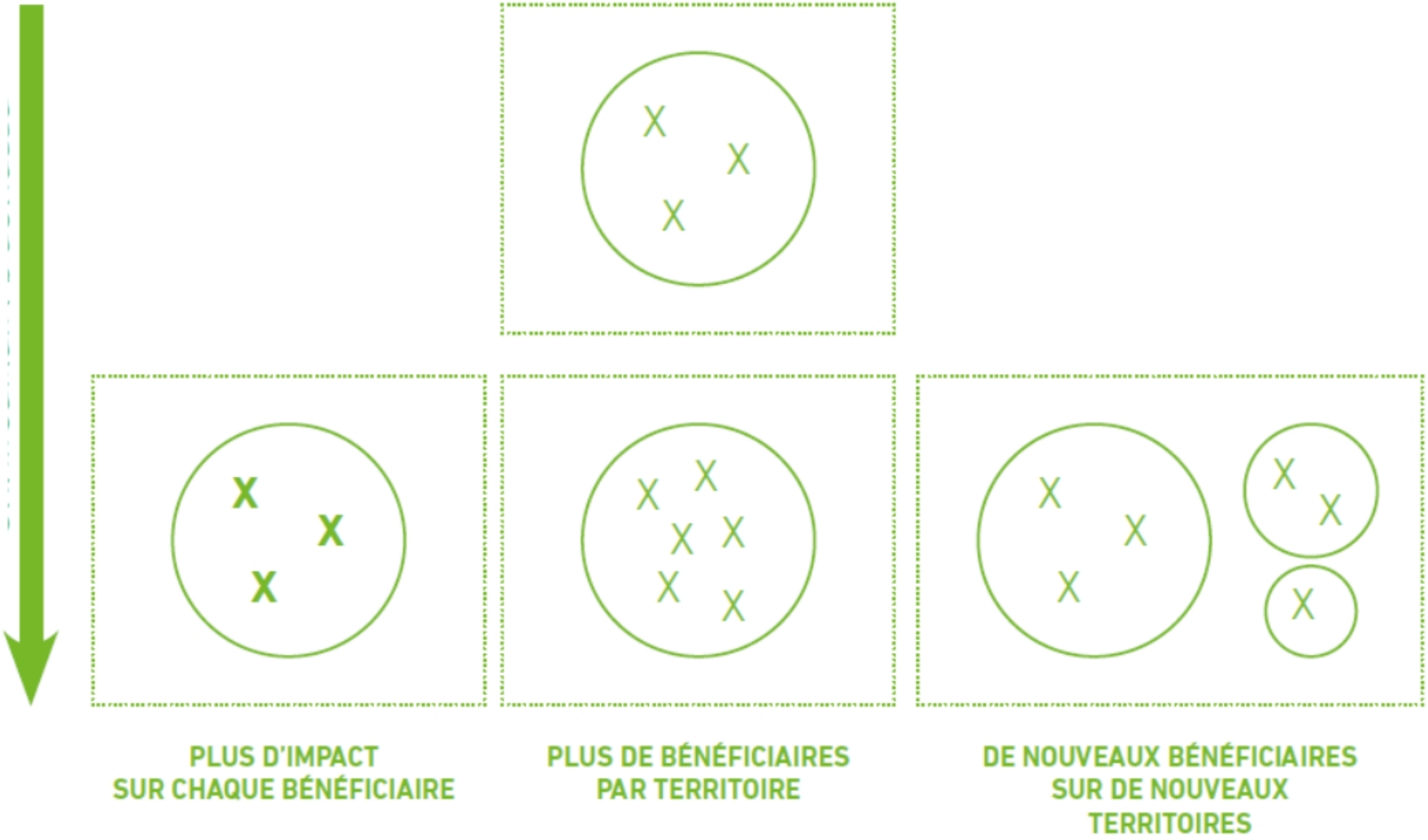
Agir avec sens
ANDES

155 000
bénéficiaires

Toute reproduction interdite sans autorisation préalable

Qu’est ce que la maximisation?

Maximiser son utilité sociale peut prendre plusieurs formes



Toute reproduction interdite sans autorisation préalable

1 Cartographier les parties prenantes

1.1

Les parties prenantes et les Bonnes Pratiques IDEAS

La démarche de labellisation IDEAS

ACCOMPAGNEMENT effectué par 2 conseillers sur la base du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques (6 à 18 mois)

Professionnels indépendants

ACCOMPAGNEMENT effectué par 1 ou 2 conseillers

DIAGNOSTIC → **OPTIMISATION** → **CONTRÔLES EXTERNES** → LABEL IDEAS L'EXIGENCE *en action* → **LABEL IDEAS 3 ans**

GOUVERNANCE

G1 / Des fondamentaux associatifs clairement définis et suivis
G2 / Des organes de gouvernance au fonctionnement effectif
G3 / Une gestion désintéressée et transparente, un encadrement des activités lucratives
G4 / Un plan stratégique à moyen terme réfléchi
G5 / Une politique dynamique de gestion des risques
G6 / Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale
G7 / Un respect des donateurs, des financeurs et des partenaires
G8 / Une politique de communication animée par une volonté de transparence

FINANCES

F1 / Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle
F2 / Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée
F3 / Un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable

PILOTAGE & ÉVALUATION

E1 / Un système complet de pilotage : un contrôle de gestion, une méthode de gestion de projet des comparaisons en interne et en externe
E2 / Des outils de pilotage comme aide à la décision
E3 / Des mesures et évaluations de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact

Les Bonnes Pratiques qui font référence aux Parties Prenantes

- **BP 1 : Vision – Mission – Valeurs**
  Le projet associatif présente la vision, la mission, les valeurs aux **parties prenantes**

- **BP 3 : Cartographie des parties prenantes**
  L'entité établit une cartographie de ses **parties prenantes** internes et externes en veillant à la protection des données à caractère personnel

- **BP 28 : Un plan stratégique à moyen terme (3-5 ans) établi en connaissance des attentes des parties prenantes**

- **BP 47 : Version synthétique du plan stratégique pour communication aux principales parties prenantes**

- **BP 83 : Tableaux de bord stratégique et opérationnel**
  Les alliances stratégiques se concrétisent par des démarches de co-construction avec les **parties prenantes**

- **BP 89 : L'entité s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact de ses actions**
  Cette méthodologie inclut notamment l'identification des **parties prenantes** concernées per l'action évaluée

1.2 Identifier les parties prenantes

Qu’est-ce qu’une partie prenante ?

- **Une partie prenante d’une organisation désigne tout individu ou groupe d’individus qui, soit contribue à l’activité de cette organisation, soit est affecté par cette activité**

- **L’identification des parties prenantes est recommandée dans le guide des bonnes pratiques de l’ESS**

- **Les parties prenantes peuvent :**

  - **être internes et/ou externes à l’organisation**

  - **avoir des liens directs et/ou indirects avec l’organisation**

Identifier ses parties prenantes

On peut les classer en grandes catégories

- **Internes : adhérents, bénévoles, salariés, volontaires, représentants du personnel (Comité Social et Economique, délégués syndicaux), administrateurs, bureau, comité d'audit …**

- **Externes :**

  - **Parties prenantes « économiques » : donateurs, financeurs (au sens large), fournisseurs, prestataires de services, sous-traitants …**

  - **Parties prenantes « institutionnelles » ou « légales » : services publics (préfecture, cour des comptes, impôts, Urssaf, inspection du travail/ Direccte, CNIL, Agence Régionale de Santé …), collectivités territoriales (communes, intercommunalités, conseils départementaux et régionaux …), autorité de régulation, organisations internationales, partis politiques, syndicats, médecine du travail, commissaire aux comptes, comité de la charte, Institut IDEAS …**

  - **Parties prenantes « sociétales » : médias, associations « concurrentes », ONG, réseaux sociaux, lobbies, bénéficiaires, fédérations, candidats, communautés et leurs représentants, riverains, grand public/citoyens …**

1.3

Comment qualifier ses parties prenantes

Qualifier ses parties prenantes : la notion d'intérêt

- **Intérêt :** niveau d'**attention** portée par une partie prenante à une décision ou un projet mis en œuvre par un organisme.

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

  - **La criticité**
  - **L'exigence d'information**
  - **La disponibilité**

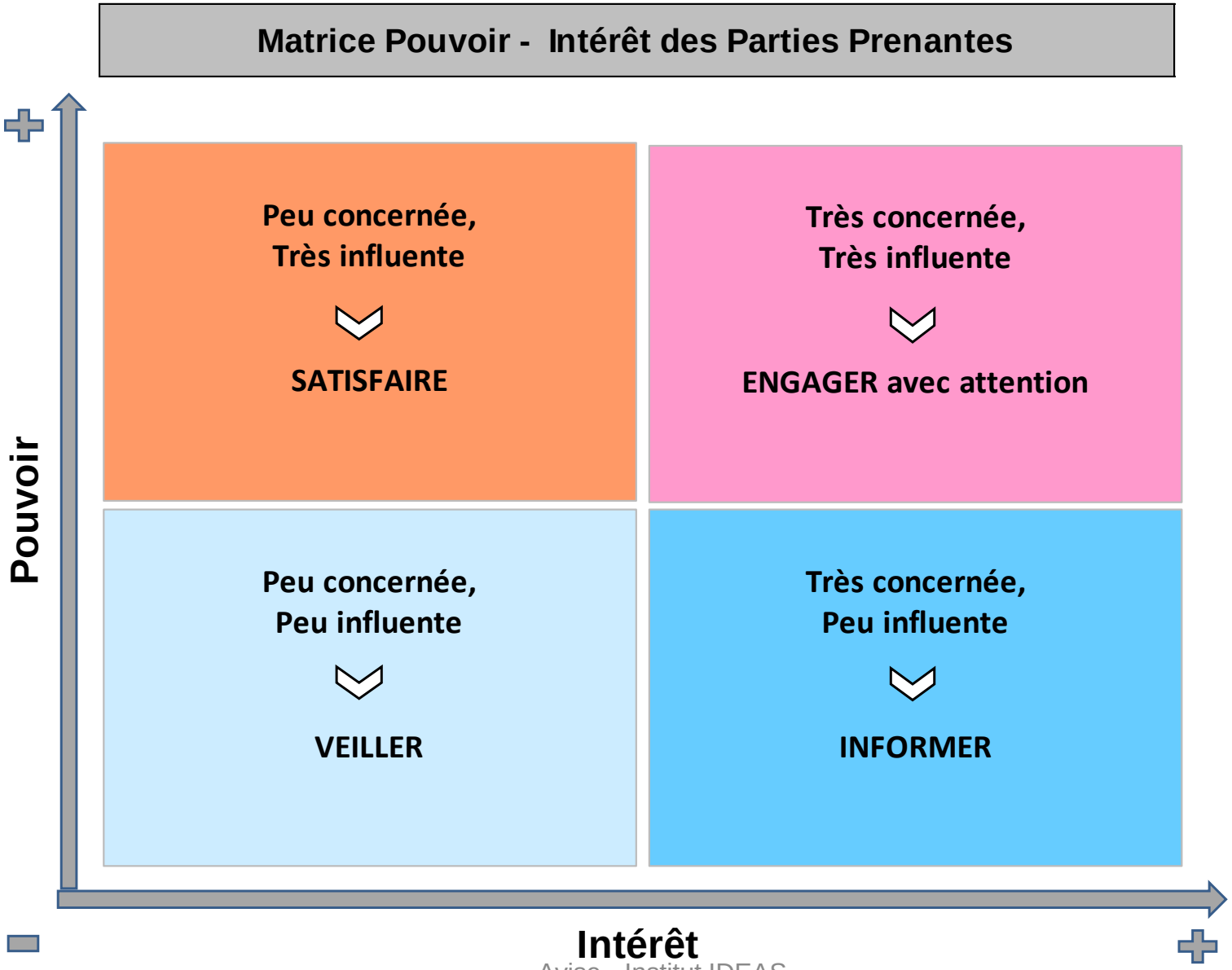
Qualifier ses parties prenantes : le pouvoir d'influence

- **Pouvoir :** niveau d'**influence** qu'une partie prenante est susceptible d'exercer. Le pouvoir est la capacité des individus ou des groupes à persuader, inciter ou forcer les autres à modifier leur comportement.

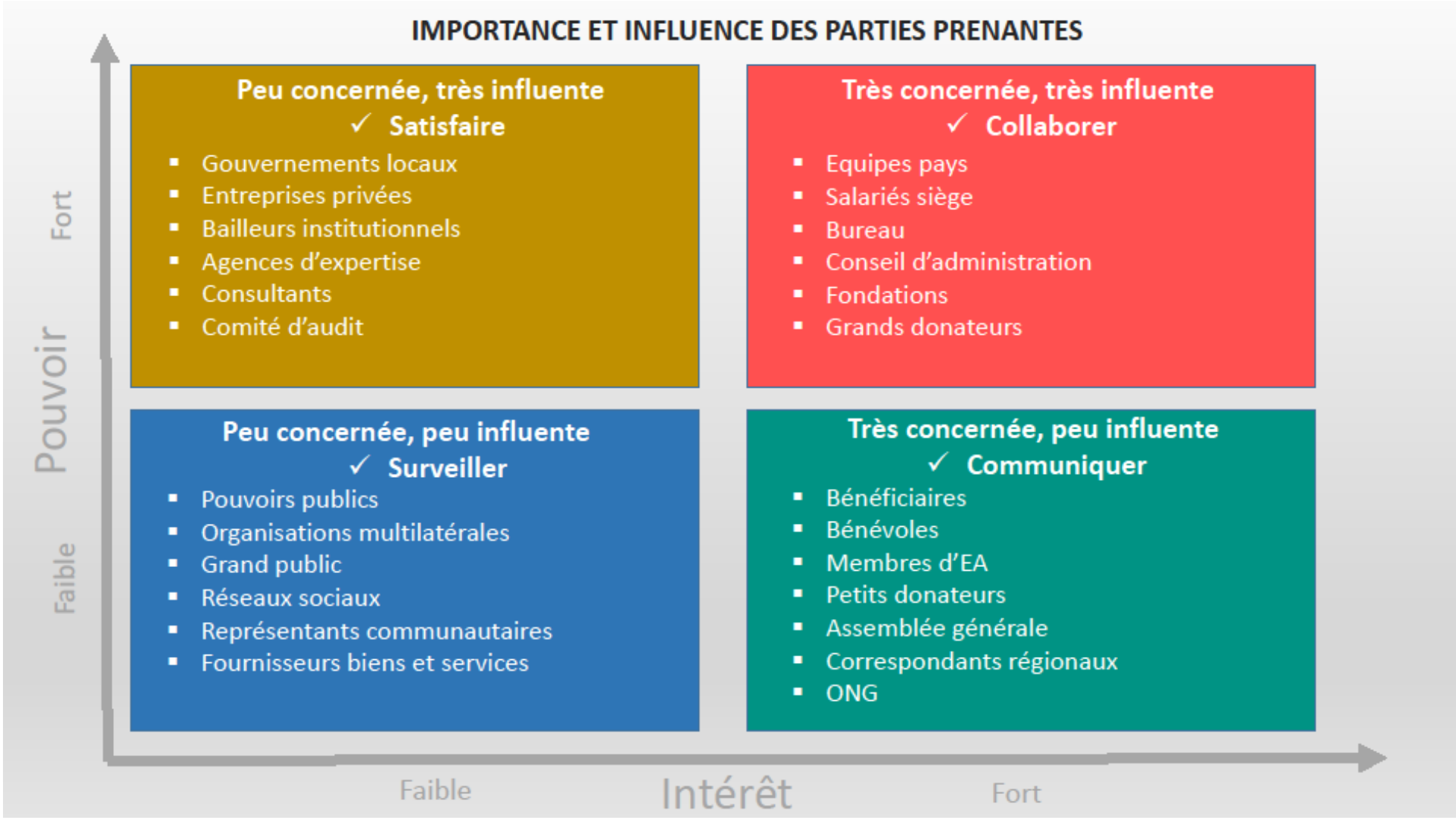
On pourra analyser par exemple les types de pouvoir suivants :

- **Contrôle de ressources stratégiques**
- **Implication dans le déploiement de la stratégie**
- **Possession de savoirs et de compétences**
- **Relations internes d'influence**

Qualifier ses parties prenantes : la matrice intérêt/pouvoir



Exemple de matrice intérêt/pouvoir



L’exemple d’outil de travail pour élaborer la matrice

	Famille PP	Nature de la Partie Prenante (PP)	Impacts de l'association / PP	Impacts de la PP / association	Pouvoir de la PP sur l'association	Intérêt de la PP sur l'association	Type de relation
	A quelle grande famille appartient la PP ?	Quelle sous famille de PP ?	Quels peuvent être les impacts de l'organisation sur cette PP si les attentes sont satisfaites ? Comment l'organisation impacte t elle la partie prenante ?	A votre avis, quels peuvent être les impacts de cette PP sur votre organisme en cas de non satisfaction des attentes ? Comment la partie prenante impacte t elle l'organisation ?	Qualifier sur une échelle de 1 à 4 (1 étant très faible voir nul et 4 très fort), le niveau de pouvoir qu'exerce cette PP sur votre organisme	Qualifier sur une échelle de 1 à 4 le niveau d'attention portée par la PP sur votre organisme	Action à priviliégier
PP INTERNES	Ressources humaines	Salariés					ENGAGER AVEC ATTENTION
		Volontaires					INFORMER
		Bénévoles					ENGAGER AVEC ATTENTION
		CSE					ENGAGER AVEC ATTENTION
ERNES	Partenaires	Privés - particuliers donateurs					INFORMER
		Privés - entreprises partenaires					INFORMER
		Sponsor					ENGAGER AVEC ATTENTION
		Fournisseurs					VEILLER
		Pouvoirs publics					SATISFAIRE
		Partenaires Institutionnels					SATISFAIRE

L’exemple d’un outil de travail avec des actions à mener

Tableau d'analyse des parties prenantes : les actions		
Profil de la partie prenante	**Actions conseillées**	**Exemples**
Pouvoir élevé Intérêt fort	**ENGAGER AVEC ATTENTION :** Consulter la partie Proposer un partenariat Co-décider Gestion rapprochée	**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’act.eur.rice.s clés (militant.e.s et salarié.e.s 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 adhérent.e.s, 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 commerçant.e.s spécialisé.e.s dans le sport de revisiter avec succès sa stratégie en se fondant d’abord sur les contributions de ses adhérent.e.s. **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 salarié.e.s, 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.
Pouvoir élevé Intérêt faible	**SATISFAIRE :** Veiller à ce que la partie soit satisfaite Délivrer des informations de qualité Augmenter son intérêt progressivement	**Rendre compte aux financeurs publics** Une association d’insertion par l’activité économique organise annuellement un comité de pilotage réunissant l’État (Direccte), 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.
Pouvoir faible Intérêt fort	**INFORMER :** Délivrer l’information Sonder les avis Proposer un rôle d’ambassadeur	**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’expert.e.s (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. **Animer un réseau d’allié.e.s autour de son entreprise** – Une grande fondation opérant dans la réinsertion sociale s’est ainsi entourée d’un réseau d’« ambassadeurs » composé de dirigeant.e.s 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.
Pouvoir faible Intérêt faible	**VEILLER :** Ne pas aller à sa rencontre L’information est à disposition	Communiquer via la liste de diffusion les informations non "sensibles"

1.4

Elaborer la stratégie en concertation avec mes parties prenantes

Application au ODD : La cartographie et le plan stratégique

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.

L’exemple d’un outil de travail pour retenir des ODD

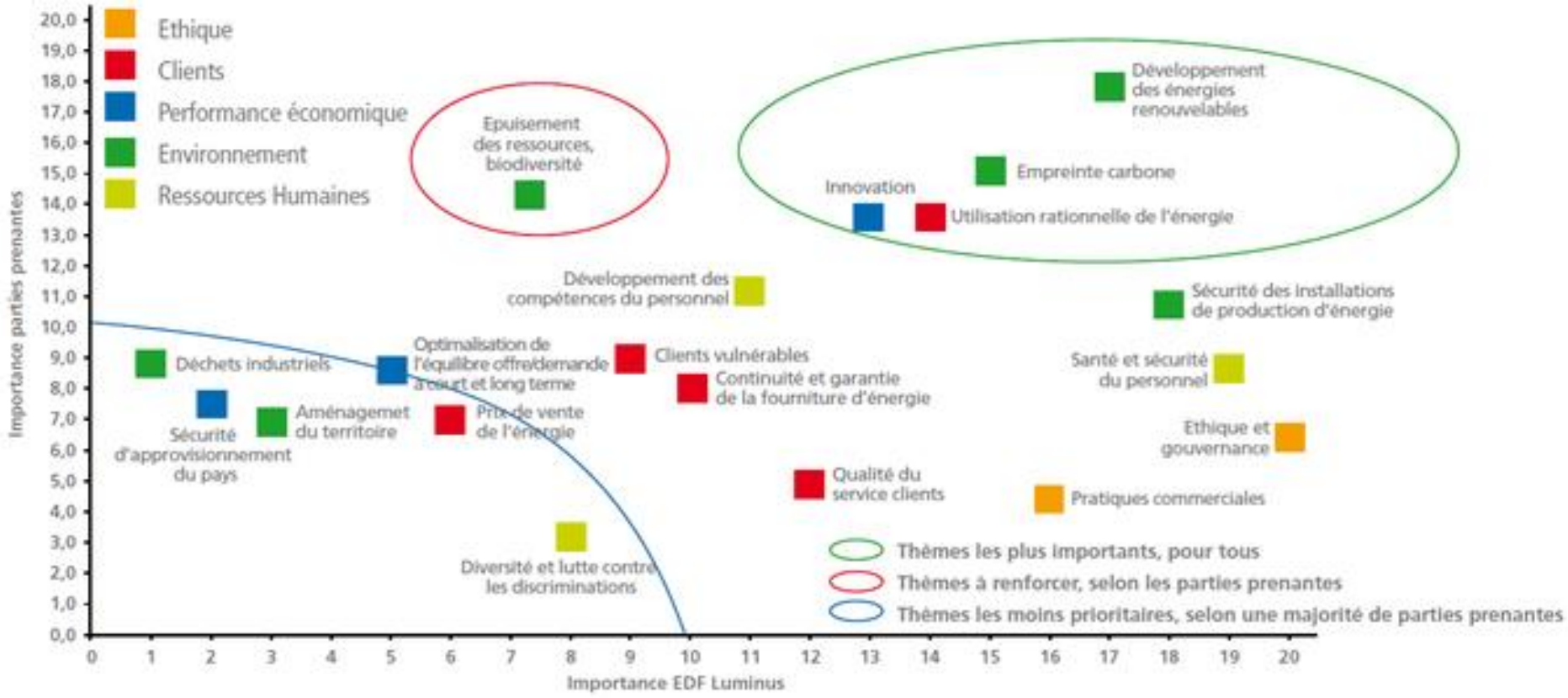
Type de relation	Stratégie d'Action	Attentes des PP en lien avec le DD	Enjeux de DD prioritaires de l'organisation
Action à priviliégier	Si cela a du sens pour votre organisme, définissez votre statégie d'acion catégorie de PP par catégorie de PP (sinon cadran par cadran dans un onglet dédié)	Quels sont les enjeux prioritaires de mes parties prenantes sur les problématiques de développement durable ?	Quels sont les enjeux prioritaires de notre organisation sur les problématiques de développement durable priorisées par nos parties prenantes ?
ENGAGER AVEC ATTENTION			
ENGAGER AVEC ATTENTION			
ENGAGER AVEC ATTENTION			
ENGAGER AVEC ATTENTION			

Entreprendre une analyse de ses enjeux ODD se représente souvent par une matrice, prenant en compte à la fois les attentes des **parties prenantes à engager avec attention** prioritairement (ex : collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires…) mais également les enjeux sociaux sur lesquels l’organisation se positionne.

Cela passe par :

- L’identification des enjeux de développement durable pertinents **:** **https://www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/**
- La hiérarchisation de ces enjeux par ordre de priorité.
- L’évaluation quantitative et qualitative des impacts
- La représentation graphique (la matrice proprement dite) des correspondances entre les enjeux hiérarchisés et les attentes des parties prenantes.
- La validation des enjeux prioritaires par l’organisation avec une révision dans une démarche d’amélioration continue

Exemple de matrice des enjeux de développement durable pour la détermination d'objectifs stratégiques



2

Mobiliser les parties prenantes (par l'Avise)

Contacts

Suzanne CHAMI
Déléguée Générale de l'Institut IDEAS
suzanne.chami@ideas.asso.fr

Jean-François LE PAGE
Responsable Organisation et Méthodes à l'Institut IDEAS
jeanfrancois.lepage@ideas.asso.fr

Johann CARAVEL
Conseiller bénévole à l'Institut IDEAS
j.caravel@live.fr

Mickael BARTH
Responsable de Pôle à l'Avise
mickael.barth@avise.org

Marielle ZIEDS
Chargée de mission à l'Avise
marielle.zieds@avise.org

Charline MARTIN-RAMELLI
Chargée de mission à l'Avise
charline.martin-ramelli@avise.org