



institut
IDEAS
Objectif
Intérêt général

Identifier et qualifier les parties prenantes au service du projet associatif

Atelier IDEAS Lab

Le mercredi 7 juillet 2021

07/07/2021

IDEAS: Johann Caravel / Jean-François Le Page
IDEAS Lab Conseillers - Parties Prenantes

LES OBJECTIFS DE L'ATELIER

- **Comprendre l'intérêt d'identifier les parties prenantes de l'association**
- **Vous aider à qualifier l'impact des parties prenantes d'une association**
- **Cartographier les parties prenantes**
- **En faire un outil pour des actions à mener**
- **Intégrer les parties prenantes dans le projet associatif**

AGENDA (9h30-11h30)

- **Comment identifier, qualifier et cartographier les parties prenantes ?**
- **Elaborer la stratégie et définir un plan d'actions en concertation avec les parties prenantes**
- **Focus : intégrer les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans son plan stratégique en intégrant les parties prenantes**



Cartographier les parties prenantes



1.1

Les parties prenantes et les Bonnes Pratiques IDEAS

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 par 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

Qualifier les 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 :

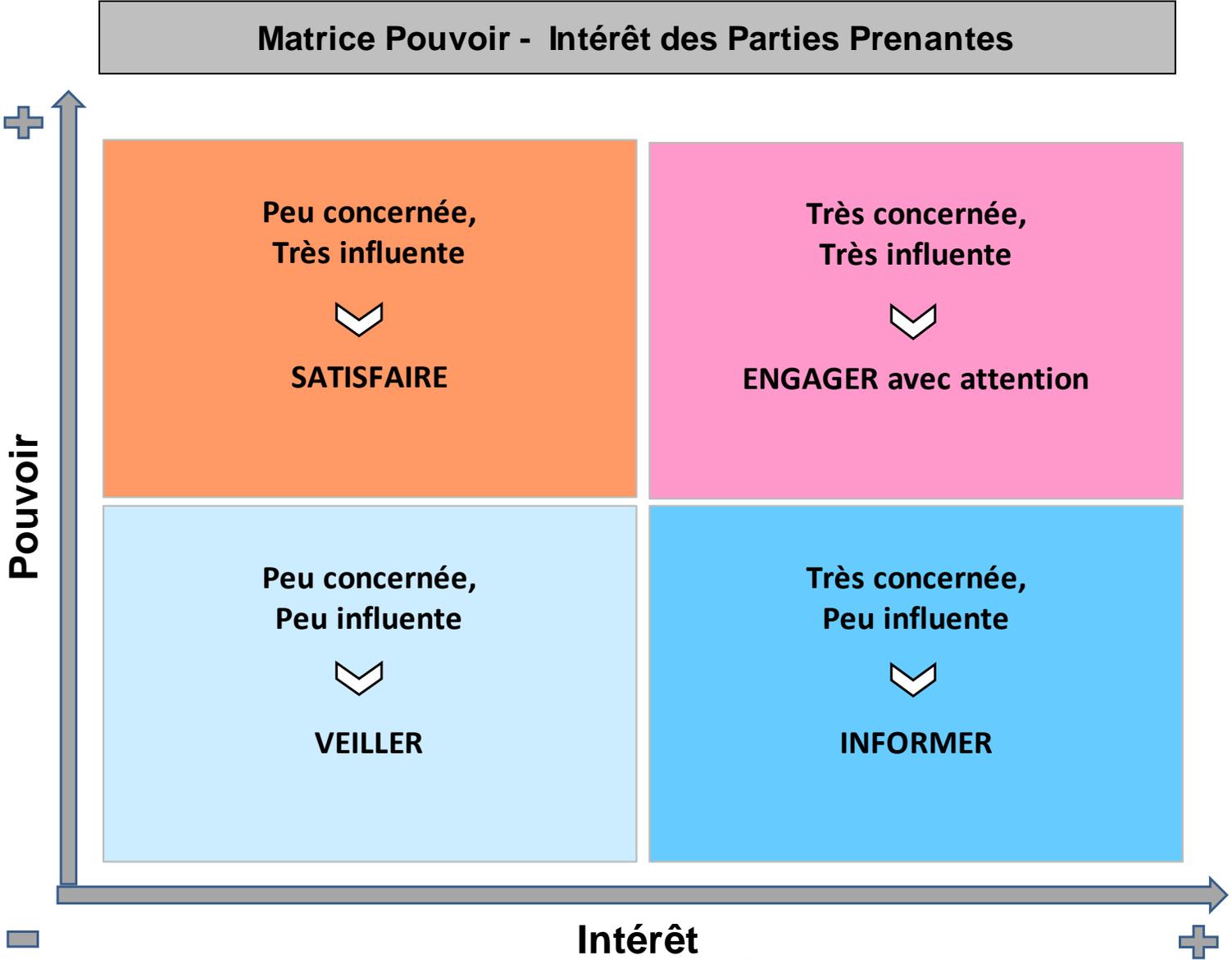
- **Contrôle de ressources stratégiques**
- **Implication dans le déploiement de la stratégie**
- **Possession de savoirs et de compétences**
- **Relations internes d'influence**



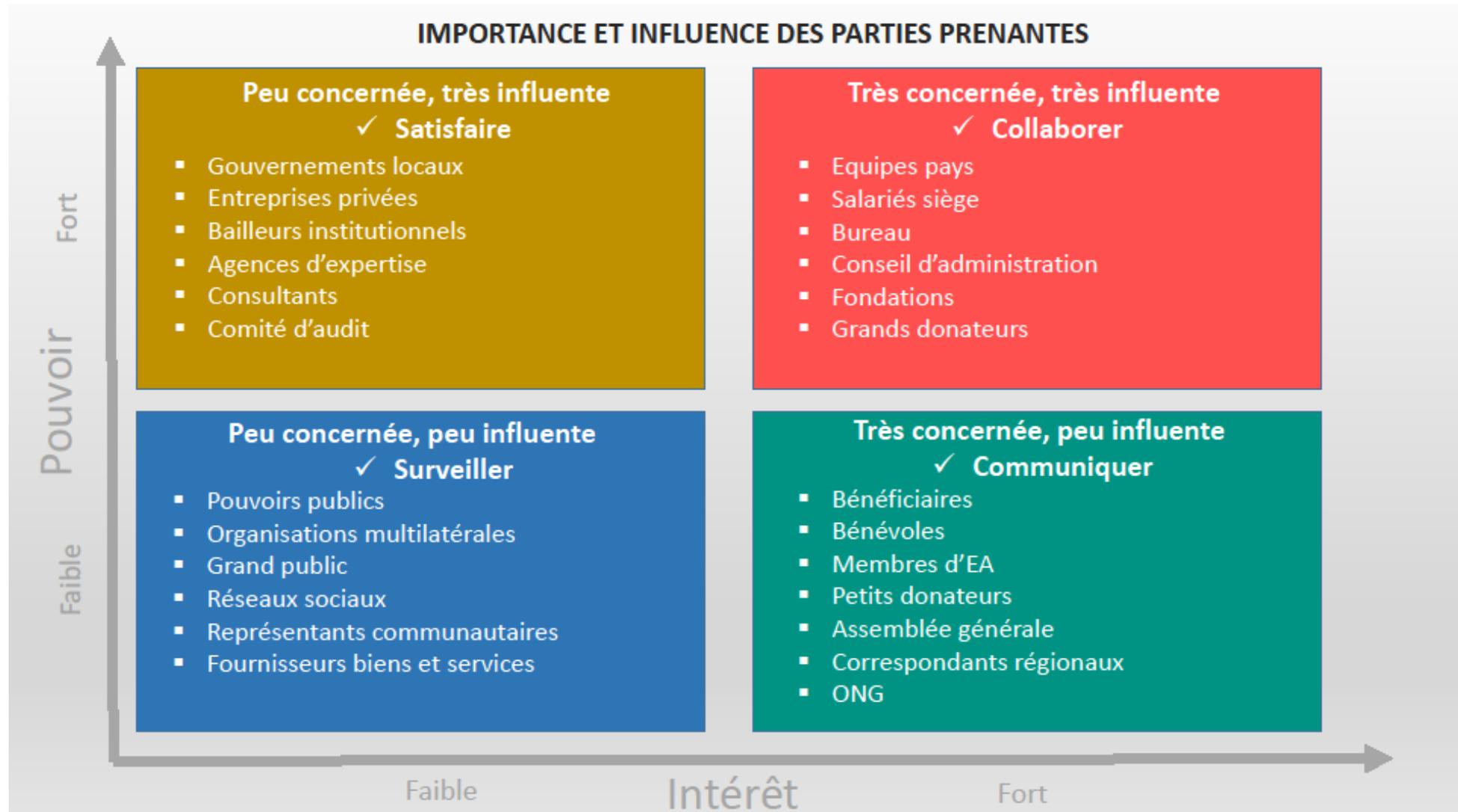
1.4

Cartographier ses parties prenantes (représentation graphique)

Cartographier les parties prenantes : la matrice intérêt/pouvoir



Exemple de matrice intérêt/pouvoir





2

Elaborer la stratégie en concertation avec les parties prenantes



2.1

Elaborer des plans d'action

Exemple d'outil pour élaborer la matrice (fichier Excel)

	Famille PP	Nature de la Partie Prenante (PP)	Relations	Impacts de l'association / PP	Impacts de la PP / association	Pouvoir de la PP sur l'association	Intérêt de la PP sur l'association	taille du groupe	Type de relation à adopter	Stratégie d'Action	
	A quelle grande famille appartient la PP ?	Quelle sous famille de PP ?	Qualifiez le type de relation que cette PP a avec votre organisme (contractuelle, obligatoire, choisie...)	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 ?	À 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	pour le graphique uniquement	Action à privilégier	Si cela a du sens pour votre organisme, définissez votre stratégie d'action catégorie de PP par catégorie de PP (sinon cadran par cadran dans un onglet dédié)	
PP INTERNES	Ressources humaines	Salariés				2	1	3	SATISFAIRE		
		Volontaires				1	1	1	ENGAGER AVEC ATTENTION		
		Bénévoles					1	4	2	INFORMER	
		CSE					2	1	1	VEILLER	
PP EXTERNES	Partenaires	Privés - particuliers donateurs									
		Privés - entreprises partenaires									
		Sponsor									
		Fournisseurs									
	politico-légal	Pouvoirs publics									
		Partenaires Institutionnels									
		Autorité de Régulation									
		CAC et experts comptable									
	sociétal	Média									
		Lobbyistes									
		ONG									
		Journalistes influenceurs									

Exemple d'utilisation de la matrice pour actions à mener

Catégories	Parties prenantes	Attente de la PP	Pouvoirs	Intérêts	Relation à adopter	Actions à mener	Pilote
Internes à l'organisme	Dirigeants salariés	Informations nécessaires pour mener à bien leurs missions Niveau de rémunération Confiance de la hiérarchie et de ses collaborateurs	3	4	Engager	Maintien et développement de la communication avec la hiérarchie et les collaborateurs. Maintien de la pertinence de la grille salariale. Adaptation des effectifs et des activités en fonction des besoins.	Président, Bureau. Directrice générale.
	Salariés	Information nécessaires pour mener à bien leurs missions Niveau de rémunération Confiance de sa hiérarchie Reconnaissance de son travail Accompagnement de sa hiérarchie / de ses collègues Formation professionnelle	3	4	Engager	Entretien annuel. Entretien personnalisé avec les managers tout au cours de l'année. Organisation de réunions hebdomadaires pour échanger.	Directrice générale. Directeur administratif et financier. Directrice de la communication.
	Membres CA	Reconnaissance Responsabilités Vocation	4	4	Engager	Partage de l'information pertinente Communication des éléments nécessaires à la prise de décision en amont des réunions du CA	Président. Directrice générale.
	Membres Bureau	Reconnaissance Responsabilités Vocation	4	4	Engager	Organisation de réunion au moins un fois tous les deux mois en présentant l'ensemble des événements et des projets de la Fondation	Président. Directrice générale.
	Fondateurs	Réalisation de leur projets Accompagnement Intérêt général	3	4	Engager	Organisation de comité au minimum une à deux fois par an. Envoi d'une newsletter. Organisation d'une manifestation dédiée aux fondateurs. Équipe professionnelle dédiée à leur	Directrice générale. Directrice de la communication. Directeur administratif et financier. Personne en charge de la relation avec les fondations.

Exemples d'actions stratégiques à mener (1/2)

Profil de la partie prenante	Actions conseillées	Exemples
<p>Pouvoir élevé Intérêt fort</p>	<p>ENGAGER AVEC ATTENTION : Consulter la partie Proposer un partenariat Co-décider Gestion rapprochée</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'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.</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 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.</p>

Exemples d'actions stratégiques à mener (2/2)

Profil de la partie prenante	Actions conseillées	Exemples
Pouvoir élevé Intérêt faible	<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 (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.</p>
Pouvoir faible Intérêt fort	<p>INFORMER : Délivrer l'information Sonder les avis Proposer un rôle d'ambassadeur</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'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.</p> <p>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.</p>
Pouvoir faible Intérêt faible	<p>VEILLER : Ne pas aller à sa rencontre L'information est à disposition Prendre la température Surveiller les « CONTRE »</p>	<p>Communiquer via la liste de diffusion les informations non "sensibles"</p>



2.2

Une mesure d'impact en co-construction avec les parties prenantes

Evaluation de l'impact : la bonne pratique

OBJECTIF P&E3

DES MESURES ET ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ, DE L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT

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.

Bonne Pratique 90 : Cette méthodologie de mesure d'impact permet à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

La mesure de l'impact social auprès des bénéficiaires finaux : quelques exemples



+ de 50 000
ménages logés



500 000
personnes accompagnées
pour sortir du surendettement



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



120 000
bénéficiaires /
semaine



155 000
bénéficiaires

Impact social et utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ?

Utilité sociale

L'article 2 de la loi (ESS) n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire stipule :

« Sont considérées comme poursuivant une **utilité sociale** au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour **objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;**

3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2° »

https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000029315040

Impact social

Les travaux entrepris par le groupe de travail sur la mesure de l'impact social du **Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS)**, en **2011**, ont permis d'aboutir à une définition des termes et du champ de l'impact social, au-delà d'une approche socio-économique.

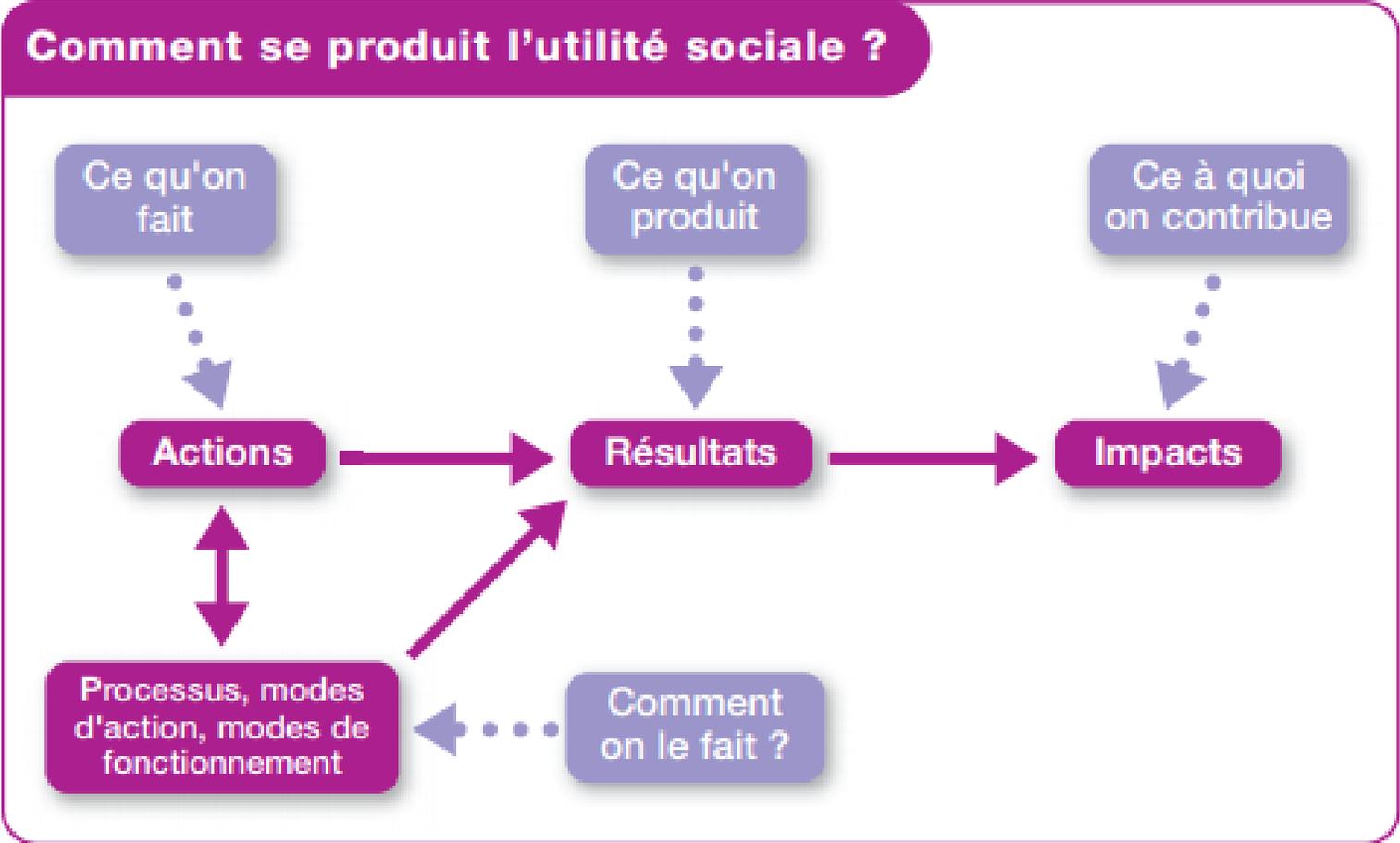
A défaut de définition légale de l'impact social ou de critères précis le caractérisant, le CSESS propose une définition qui paraît faire consensus aujourd'hui :

"L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.

Impact social et utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ?

Définition
Résultat : effet immédiat d'une action

Définition
Impact : conséquence sociale, économique, environnementale, imputable à une action.



<https://www.avise.org/evaluation-impact-social/definition-et-enjeux/impact-social-utilite-sociale-deux-notions-opposees-ou>



2.3

Elaborer la stratégie en concertation avec les parties prenantes : l'exemple des ODD

Application aux 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.

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



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

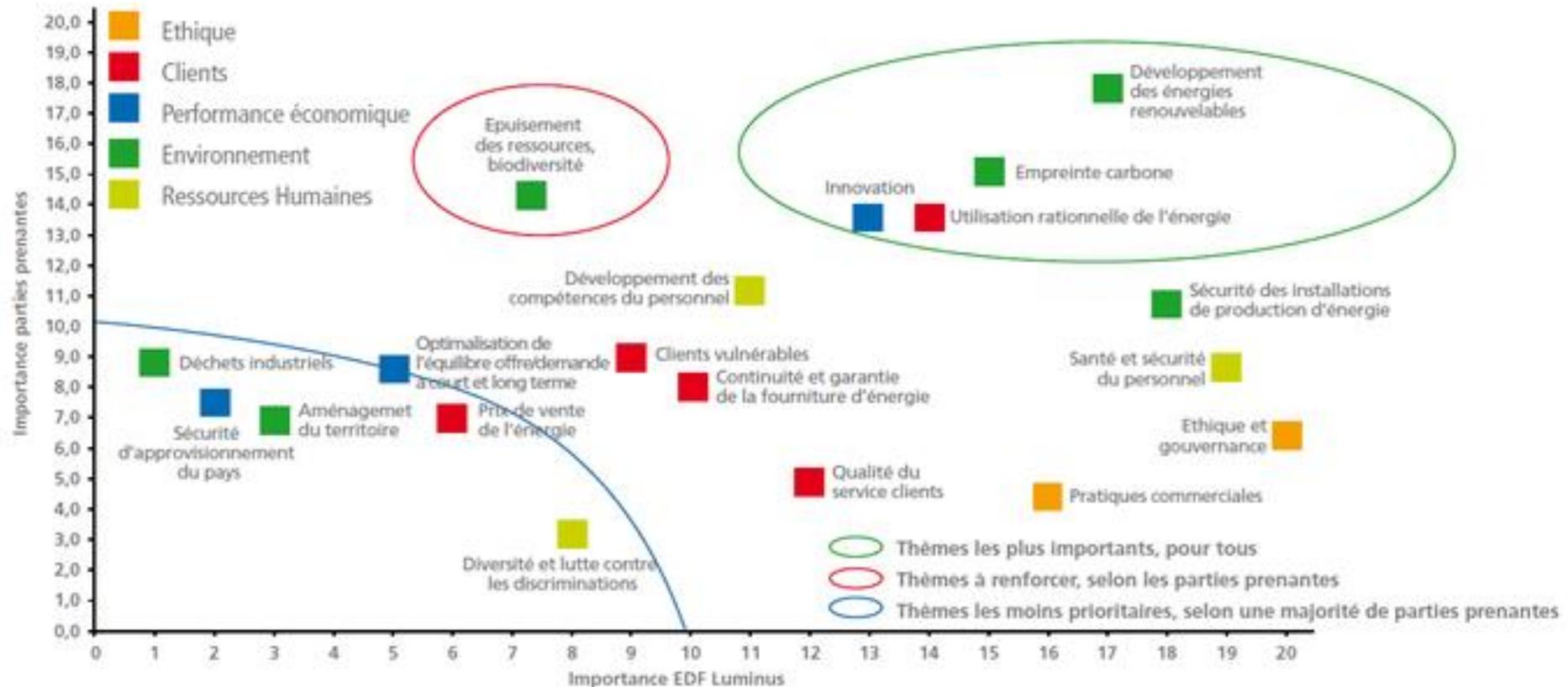
Type de relation	Stratégie d'Action	Attentes des PP en lien avec le DD	Enjeux de DD prioritaires de l'organisation
Action à privilégier	Si cela a du sens pour votre organisme, définissez votre stratégie d'action catégorie de PP par catégorie de PP (sinon cadran par cadran dans un onglet dédié)	Quels 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			

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





3

Vos questions ?