



L'évaluation du mécénat : des projets en question

Intervenants

► **Florence RODET**

Secrétaire générale de la fondation RATP

► **Bénédicte ROUBY**

Vice-présidente de la Fédération française de judo, cadre technique sport et cohésion sociale

► **Irène SEROT-ALMERAS**

Directrice de la fondation Ensemble

► **Rachel VETTERHOEFFER**

Chargée des partenariats à SOS Sahel

La table ronde est animée par Michel THERY, directeur de la formation du CEREQ, Marseille



Michel THERY

Cet atelier doit nous permettre de nous interroger sur l'évaluation du mécénat, qui s'est fortement professionnalisée au fil du temps. Les outils classiques de mesure d'impact ne sont pas adaptés, et nous verrons comment les différents acteurs évaluent les actions engagées.

Florence RODET

La fondation RATP a été fondée pour essayer de structurer le dialogue entre la RATP et les personnes vivant sur les territoires desservis.

La RATP transporte chaque jour 10 millions de personnes, sachant que les populations transportées sont très variées. Il est donc apparu nécessaire d'axer le mécénat de l'entreprise sur le social, en structurant l'intervention selon trois axes :

- ▲ soutenir des petites associations de proximité ;
- ▲ financer des bourses d'études pour des jeunes issus de la diversité et de milieux familiaux modestes ;
- ▲ proposer des programmes d'accès à la culture au profit notamment des publics habituellement éloignés de la culture.

La fondation soutient donc de très petites structures, et essaye de soutenir les éléments dynamiques des territoires sur lesquels elle intervient. Le but est de dresser des remparts afin de préserver le lien social. Enfin, la fondation n'agit jamais en direct et ne met pas en œuvre les programmes. Elle agit en soutien de projets portés par d'autres structures, sa logique étant de se mettre au service de ceux qui se mobilisent et qui agissent.

Irène SEROT ALMERAS

La fondation Ensemble est une illustration de ce que peut être la philanthropie personnelle réalisée de manière différente. Cette fondation est reconnue d'utilité publique, et possède sa propre gouvernance, avec un Conseil d'administration et un Bureau. Elle a été créée par une famille, qui l'a dotée d'un budget compris entre 3 et 4 millions d'euros par an.

Elle intervient dans les pays en développement, et a tissé plusieurs partenariats avec des ONG et des structures institutionnelles. Elle s'engage sur des programmes d'une durée d'environ 3 à 4 ans.

Michel THERY

Voyons de quelle façon les fondations évaluent les actions engagées.

Florence RODET

La RATP étant une entreprise très attachée à la culture du résultat, l'évaluation est un élément important pour la fondation. Cependant, nous œuvrons sur une matière dont ce n'est pas la culture.

Pour une fondation d'entreprise, la véritable question porte sur la valeur créée au sein de l'entreprise. Cette valeur n'est bien entendu pas commerciale, mais de nature sociale et sociétale. Pour créer de la valeur, il est nécessaire de professionnaliser les méthodes d'intervention. Il importe de cibler et de sélectionner les meilleurs projets, ceux qui revêtent le plus de sens. Une fois cette sélection réalisée, nous devons aider ces projets à grandir, à se perfectionner et à se développer. Ce n'est que de la sorte que nous pouvons espérer un retour sur investissement de notre engagement.

Une fois au terme de cet accompagnement, il est nécessaire d'inciter des co-investisseurs à nous rejoindre pour faire passer un nouveau cap au projet. Voilà pourquoi il me paraît important de structurer le mode d'intervention pour professionnaliser la manière d'agir. Cette professionnalisation ne va en effet pas de soi.

Michel THERY

Il importe de préciser qu'en matière de mécénat évaluer ne revient pas à porter un jugement. Or, dans les travaux que je mène habituellement, nous devons nous prononcer sur l'atteinte des objectifs fixés initialement. L'idée est de déterminer dans quelle mesure les actions engagées ont atteint les objectifs fixés, et à quelle condition nous pouvons mieux faire. Cela revient à identifier les faiblesses et à déterminer les améliorations à apporter.

Comment s'est articulé le partenariat entre la fondation RATP et la Fédération française de judo ?

Bénédicte ROUBY

La notion de jugement n'entre pas en ligne de compte dans notre domaine, car l'évaluation se réalise uniquement par les résultats sportifs.

L'insertion par le sport constitue un domaine différent, et nous avons initié une démarche en 1998 qui nous a permis de structurer une méthode. Se pose aujourd'hui la question de

l'efficacité et de la mesure de l'impact de l'accompagnement de la Fédération sur ces projets. Cette démarche étant novatrice pour les associations, la politique fédérale s'est structurée de manière empirique. L'évaluation doit désormais nous permettre de progresser. Au départ, les valeurs et la notion de respect nous ont rapprochés de la RATP, et notre partenariat s'est ancré sur ce respect.

Michel THERY

En termes de respect, un des enjeux pour la RATP est de faire en sorte que les utilisateurs payent leur transport et ne brûlent pas trop de bus. Disposez-vous d'un instrument de mesure des impacts que les actions engagées auraient pu avoir sur ces aspects ?

Florence RODET

La RATP compte tous les mois le nombre de bus brûlés puisqu'il est nécessaire de les remplacer, ce qui a un coût pour le contribuable. Nous disposons donc de suivis comptables, mais il est délicat de déterminer si les actions engagées par la fondation ont un impact sur ces éléments. D'ailleurs, nous ne nous sommes pas intéressés à ces éléments, car notre objectif est d'évaluer les actions engagées avec les partenaires. Notre structure se différencie de l'entreprise, et notre objectif diffère. En revanche, la méthode mise en place permettra si nécessaire de s'intéresser à ces sujets un jour.

Michel THERY

Donc selon vous, la notion de respect s'évalue sur le plan microéconomique et non d'un point de vue macroéconomique, sachant que la macroéconomie n'est pas uniquement la somme des microéconomies.

Irène SEROT ALMERAS

Cet atelier doit nous permettre de nous poser la question de la nécessité de l'évaluation. Une fondation familiale a pour ambition de rendre service aux populations qu'elle a identifiées. Notre seul but dans l'évaluation est donc de voir avec nos partenaires si le projet pourra perdurer après le départ des structures et s'il répond du mieux possible aux besoins de la population.

Michel THERY

L'évaluation est donc une étape concrète. Cependant, la question se pose différemment d'une structure à l'autre, en fonction de leur vocation et de leurs buts. Il n'existe donc pas de méthode générale d'évaluation. Il est nécessaire de comprendre les intentions qui ont

présidé à la création de cette fondation, les actions qui en sont nées, la manière dont elles sont conduites et ce à quoi elles sont destinées.

Comment s'organise concrètement le partenariat entre la fondation Ensemble et SOS Sahel ?

Irène SEROT ALMERAS

En termes d'évaluation, la fondation Ensemble essaye de sortir de la grille systématique. Cette évaluation s'articule autour de 4 moments clés : l'évaluation *ante*, l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale, puis nous essayons de mettre en place une évaluation *ex-post*. L'ambition est de nous assurer de la pérennité et de la durabilité des projets.

Rachel VETTERHOEFFER

SOS Sahel est une association créée il y a une trentaine d'années, suite aux sécheresses qu'a connu l'Afrique. Notre intervention concerne 7 pays, dans 3 domaines : l'agriculture durable, l'accès aux services de base et la sensibilisation à la problématique de la désertification. Nos partenaires sont aussi bien des collectivités, des fonds, des entreprises, que des institutions nationales et internationales.

Notre partenariat avec la fondation Ensemble s'articule autour de deux projets, dont un s'est terminé en 2009 et dont l'autre est encore en cours.

Le premier concernait la zone montagneuse du Sénégal, qui est une zone à protéger puisqu'y sont produits 60 % des fruits et légumes consommés au Sénégal. Le second projet concerne l'accès à l'eau et à l'assainissement de certaines communes du Burkina Faso, ainsi que le renforcement des capacités locales dans le cadre de la décentralisation.

S'agissant de l'évaluation, nous estimons que notre partenariat avec la fondation Ensemble est exemplaire, car il s'assimile davantage à de la co-construction. Il s'agit de vérifier l'articulation entre le diagnostic et la stratégie, d'évaluer l'atteinte des objectifs et les résultats, mais surtout d'évaluer les impacts sur les populations. Ce dernier point s'intègre plutôt dans une évaluation *ex-post*. L'objectif est de caractériser les changements, de tirer des leçons de l'expérience et de les capitaliser, puis de les partager avec d'autres ONG et d'autres fondations.

SOS Sahel fonctionne comme une grande famille, et la gestion s'effectue au niveau local. Ainsi, la gestion des projets incombe systématiquement à une ONG locale composée de

professionnels locaux. En revanche, les évaluations peuvent être menées par des évaluateurs externes, par SOS Sahel international France, par l'équipe locale, ou par des personnes de la fondation Ensemble.

Par exemple, sur le projet du Burkina Faso, la fondation a souhaité qu'une ligne budgétaire soit dédiée au suivi et à l'évaluation du projet, ce qui permet de mener une évaluation constante sur le terrain.

Michel THERY

Que représente cette ligne budgétaire en termes de budget ?

Rachel VETTERHOEFFER

Un tiers du soutien financier de la fondation est consacré à cette ligne. Ce montant est important, puisque l'objectif est la durabilité du projet.

Lors du montage du projet, nos deux structures se sont rendues sur le terrain, ce qui a permis de mettre en lumière des failles. Il a donc été nécessaire de mener une réflexion commune pour apporter de nouvelles solutions et construire le projet sur de bonnes bases.

La seconde étape d'évaluation est une évaluation à mi-parcours. Sur le projet du Sénégal, cette étape a permis de constater que les bénéficiaires initialement identifiés ne constituaient pas une cible satisfaisante. Il a donc été nécessaire de réaliser un réaménagement opératoire du projet, notamment en réduisant le nombre de paysans cibles. Au Burkina Faso, cette évaluation est en cours. Il convient de préciser que le rapport d'évaluation intermédiaire doit être partagé avec l'ensemble des partenaires.

La troisième étape consiste en l'évaluation finale du projet. Au Sénégal, des évaluations supplémentaires ont été nécessaires pour vérifier si les recommandations étaient mises en œuvre. Les conclusions ont amené de nouvelles questions, et il a été décidé de remettre à plat tout le dispositif. Deux stagiaires ont été envoyés sur le terrain, et l'étude qu'ils ont menée a été restituée auprès de la fondation Ensemble. Il s'agit d'un moment de partage permettant de tirer des leçons de l'expérience et de ne pas reproduire les mêmes erreurs. Aujourd'hui, un nouveau projet est initié dans la même zone d'intervention, qui prend en compte les recommandations de l'évaluation finale.

Certes les évaluations prennent du temps, mais un projet de développement doit être conçu en plusieurs phases et sur plusieurs années. Il importe de mesurer les impacts et d'identifier

les axes de progrès. S'investir dans la durée permet de mieux appréhender les situations locales.

Michel THERY

Je tiens à préciser que je participe souvent à des évaluations de politique publique et que je n'ai jamais rencontré de système aussi bien ficelé.

Bertrand ARRIBE

Avez-vous utilisé des outils particuliers pour mener votre expérimentation ou avez-vous travaillé de manière autodidacte ?

De la salle

Il me semble important que l'évaluation tienne compte des inattendus et ne se limite pas aux grilles qui peuvent exister.

Clémence RICHEUX

Geres

Suite à l'évaluation, de quels outils de capitalisation disposez-vous ?

Marie BERGER

fondation RTE

Nous soutenons de nombreux projets, et dans ce contexte, il semble difficile de mettre en place un tel suivi. Existe-t-il une solution globale qui pourrait être transposée à notre fonctionnement ?

Rachel VETTERHOEFFER

Nous disposons de nombreux outils, mais notre chargé de projets serait plus à l'aise que moi pour en parler. Nous réalisons des indicateurs de suivi et nous mesurons les impacts des projets, et ce de manière constante.

Irène SEROT ALMERAS

La fondation dispose de grilles construites conjointement avec le partenaire, qui servent à mener des évaluations avant et pendant le projet.

S'agissant de l'inattendu, je confirme qu'il est primordial de le mesurer. Nous exigeons que les cahiers des charges intègrent des évaluations, mais en contrepartie, nous nous

engageons à réagir et à nous adapter au besoin, l'objectif étant toujours d'améliorer les conditions de vie des populations locales.

Rachel VETTERHOEFFER

Nous sommes fréquemment confrontés à des imprévus, mais heureusement nous nous appuyons sur des partenaires qui nous écoutent et qui nous aident à trouver des solutions. Nos partenaires doivent comprendre l'importance des réalités de terrain et doivent être conscients du fait que nous ne pouvons pas connaître initialement toute la réalité du projet.

Par ailleurs, les outils de capitalisation dont nous disposons sont, par exemple, des rapports d'évaluation, des rapports finaux, ou des livrets que nous rédigeons en français et en langue locale.

Michel THERY

La logique d'évaluation est bien différente à la RATP.

Florence RODET

Notre évaluation consiste à nous assurer que les objectifs d'un partenariat ont été atteints. En outre, à la différence de la fondation Ensemble, nous ne proposons pas un système d'évaluation systématisé. Il s'agit toujours d'une démarche volontaire, qui n'est pas imposée à notre partenaire.

J'insiste sur le fait que nous ne savons pas mieux évaluer que les autres acteurs du mécénat, mais un jour, nous nous sommes jetés à l'eau et nous avons constaté que le processus d'évaluation n'était en fait pas si complexe que cela. Je vous propose de regarder une courte vidéo pour vous présenter notre outil.

Un film est projeté.

Nous avons choisi de construire une méthode sur mesure répondant aux besoins identifiés à la fois au sein de l'entreprise elle-même et auprès des partenaires associatifs. Nous nous sommes associés à un chercheur du CNRS, mathématicien et informaticien, qui nous a aidés à mettre au point un outil d'aide à la décision et de pilotage de nos partenariats.

Notre choix s'est porté vers un chercheur et non vers un cabinet extérieur, principalement pour des raisons économiques. Ce fonctionnement nous a en outre permis de former un

certain nombre de collaborateurs à l'utilisation de cet outil, qui pourrait en plus être transplanté dans d'autres structures.

Nous avons testé cette méthode pendant plus d'une année au sein de notre fondation, notamment dans le cadre du projet « Rencontres sur tatami » initié avec la Fédération française de judo.

Bénédicte ROUBY

« Rencontres sur tatami » est la déclinaison en Ile-de-France de « 100 ceintures noires ». Ce projet regroupe 42 clubs implantés en zone urbaine sensible. L'ambition était d'atteindre trois objectifs : pouvoir accéder à la pratique du judo en club, permettre l'éducation et l'insertion sociale, permettre l'insertion professionnelle pour les publics plus âgés.

Le principe est d'amener un jeune à acquérir la ceinture noire, ce qui implique d'intégrer un certain nombre de codes qui lui permettront de construire un projet professionnel. Les jeunes peuvent également utiliser le réseau des entreprises proches de la Fédération.

En judo, la ceinture noire représente trois valeurs : l'acquisition de techniques mais aussi d'un état d'esprit à appliquer sur le tapis et en dehors du dojo, un meilleur usage de l'énergie, une entraide et une prospérité mutuelle. Dans le cadre de ce projet, nous constatons des évolutions dès le passage de la première ceinture.

La coordination du projet se réalise au niveau régional. Ce point est important car les structures associatives concernées sont fragiles et doivent gérer un environnement affectif et social spécifique. De plus, le niveau de qualification des éducateurs est inférieur à la moyenne nationale dans ces secteurs, et il importe de renforcer la formation de ces personnes. Le rôle de la Fédération est donc d'apporter des moyens financiers et un accompagnement en matière de formation.

Florence RODET

Abordons maintenant la mécanique de la méthode que nous avons développée. La méthode s'articule autour d'un dialogue structuré et organisé et d'un outil de calcul fondé sur un modèle mathématique. Il est important de préciser qu'elle reprend les fondamentaux de n'importe quelle méthode d'évaluation.

Des indicateurs sont associés à chaque critère et sont alimentés par un *reporting* et par une collecte de données. Le niveau d'exigence de la fondation est précisé pour chacun des

objectifs. Ces éléments sont renseignés par l'ensemble des partenaires du projet, car nous nous plaçons dans une logique de coproduction. Ainsi, trois réunions de deux heures sont nécessaires pour produire le tableau. Il convient en effet de s'accorder sur le sens précis des objectifs assignés afin que tous les acteurs les appréhendent de la même manière.

Il nous semblait important de nous appuyer sur un modèle structuré mathématiquement, car la fondation doit en permanence montrer que ses actions sont conformes à la stratégie et aux valeurs de l'entreprise, et qu'elles s'appuient sur des modèles sérieux.

Bénédicte ROUBY

Le projet a été évalué au niveau régional, l'objectif étant d'identifier l'efficacité de l'action de la Fédération et l'efficacité des clubs. Nous souhaitons également nous assurer que les objectifs étaient conformes aux réalités de terrain. Nous avons donc rédigé une fiche, qui sert d'outil de liaison entre la fondation et les clubs. La principale difficulté a été d'expliquer aux clubs que l'évaluation devait uniquement permettre de comprendre le fonctionnement et de vérifier l'atteinte des objectifs. Nous nous sommes alors aperçus que les objectifs n'étaient pas suffisamment clairement définis.

Une autre difficulté réside dans le fait que nous œuvrons sur un temps associatif, différent du temps d'une entreprise et d'une fédération. Il a donc été nécessaire de nous adapter au rythme des bénévoles pour pouvoir les rencontrer. Nous avons dû les convaincre de l'utilité de ces outils, en leur expliquant qu'ils devaient nous aider à progresser. Il est de plus apparu que cet outil permettait également d'accompagner les structures dans la formalisation de leurs projets.

Au final, ces moments de rencontre ont permis de créer de la confiance entre la structure fédérale et les associations. Il est ainsi possible d'être davantage réactif dans l'accompagnement.

Les résultats de synthèse permettent de se situer par rapport aux objectifs. Puisqu'il s'agit d'un critère qualitatif, un mauvais résultat ne peut pas être rattrapé par un très bon résultat. Cependant, le résultat n'est pas un objectif en soi. Il importe de remonter les indicateurs après chaque évaluation afin d'être au plus proche de la réalité du projet. Ainsi, des évolutions sont apportées au projet au fil du temps grâce aux mesures correctives apportées.

Florence RODET

Une fois la grille remplie, elle est intégrée dans le logiciel. Nous disposons alors d'une synthèse du projet qui permet d'identifier les critères atteints et ceux sur lesquels il est nécessaire de retravailler. Le principal intérêt de l'outil est qu'il réoriente le partenariat en année n+2, qui porte sur les mesures correctives à apporter pour essayer de progresser.

Bénédicte ROUBY

Chaque évaluation donne lieu à la tenue d'un groupe de travail avec la RATP pour analyser les résultats. Ce travail est extrêmement intéressant car nos partenaires de la fondation RATP connaissent bien le milieu associatif et apportent ainsi un regard différent de celui du milieu sportif. Cette démarche n'a pas d'impact direct sur l'action du club, mais elle permet de professionnaliser l'action et l'accompagnement. Plus globalement, l'évaluation des projets impacte positivement le rôle de conseil, la pédagogie du club autour du projet, le partenariat, et elle permet de plus de reconnaître le travail des bénévoles.

Cette évaluation menée en interne a également permis de crédibiliser notre action. Cette méthode sera d'ailleurs reprise par d'autres fédérations sportives.

Michel THERY

Voici donc un second outil d'évaluation mis au service des petites structures.

Gaël MARTIN

D'après votre présentation, il semble que seul le critère visant à favoriser l'insertion des jeunes soit évalué au maximum dans le dispositif.

De la salle

Guilde européenne du Raid

Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, comment la fondation communique-t-elle vis-à-vis de son Conseil d'administration et des salariés ? Quelles sont les actions alors engagées ? Le partenariat est-il mis en péril, ou bien les objectifs et les critères sont-ils remis en question ?

De la salle

Par simple curiosité de citoyenne, combien de jeunes ont réussi à trouver un emploi grâce à votre action ?

Une intervenante

Vous affirmez que les associations ne sont pas habituées à la culture du résultat. Pourtant, les structures qui bénéficient de fonds européens ou de certaines autres subventions doivent déjà produire des indicateurs très complexes. Cette idée reçue est donc fautive selon moi.

Par ailleurs, les politiques publiques jugent de la rentabilité d'une structure en fonction du temps journalier opérationnel. Or, le temps passé dans la recherche de financement et dans l'évaluation des projets n'est pas considéré comme du temps opérationnel. Dans ce contexte, il est difficile d'afficher une rentabilité. Comment sont mis en relation les indicateurs de réussite et les autres indicateurs demandés par les fonds européens et les fonds généraux ?

Gilles BERTONI

Bertoni & CO

Tout d'abord, je tiens à vous faire part de mon respect et de mon admiration devant une telle présentation, exceptionnelle de précision et d'intelligence.

Il convient de préciser qu'évaluer ne consiste pas simplement à contrôler, mais permet de progresser tous ensemble. Ainsi, cette évaluation doit concerner le porteur de projet, mais également le mécène. J'ajoute que passer du temps à certaine action ne revient pas simplement à dépenser du temps, mais plutôt à investir du temps pour en gagner ensuite.

En termes d'autonomie, les porteurs de projets deviennent autonomes grâce aux évaluations et peuvent ensuite aller démarcher d'autres partenaires.

Florence RODET

En effet, l'évaluation n'est pas le contrôle. Nous disposons de procédures de contrôle spécifiques, qui permettent des sanctions. Ce n'est pas le rôle de l'évaluation, qui doit au contraire permettre d'engager une relation de confiance entre les acteurs.

L'évaluation d'un partenariat porte également sur les engagements pris par le financeur pour faire progresser le projet.

En termes de communication, nous procédons uniquement à une information du Conseil d'administration. Nous dressons un état de l'ensemble des évaluations en cours et de celles obtenues, et nous expliquons les résultats. Notre Conseil d'administration a compris l'intérêt de ce type d'outil.

Je n'ai pas l'impression de faire de l'évaluation mais du mécénat, ce qui signifie être partenaire pour faire progresser les projets.

Bénédicte ROUBY

Suite aux mesures correctives induites de l'outil, il a été nécessaire de modifier et d'ajuster certains critères.

Michel THERY

S'agissant des crédits européens, je précise qu'il ne s'agit pas d'une évaluation mais d'un contrôle de conformité de gestion des crédits. Il existe une véritable difficulté sur cette question, car la France n'est pas habituée à une logique évaluative.

Rachel VETTERHOEFFER

Au niveau de SOS Sahel, nous utilisons ces outils d'évaluation de façon constante. Le problème est que nos différents partenaires ont rarement envie de participer à ces coûts de fonctionnement et d'évaluation.

Irène SEROT ALMERAS

C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de signer la Charte du mécénat d'entreprise et d'intégrer dans les budgets les frais de fonctionnement des associations.