

Du bon usage de l'évaluation

Colloque Admical
3 avril 2014
Paris – Fédération nationale des Caisses d'Epargne



Crédit photo : Coloures-Pic -Fotolia.com

Sommaire

Du bon usage de l'évaluation

Introduction	3
Laure Chaudey, Directrice de l'Institut Admical	
Evaluer le partenariat : quels bénéfices partagés ?	6
Table ronde	
L'évaluation partagée : l'exemple d'un mécénat collectif	17
Atelier 1	
Quels messages faire passer à son conseil d'administration	21
Atelier 2	
La mesure d'impact social, une évaluation accessible à tous	25
Atelier 3	
Sélectionner et piloter un projet : les enjeux de l'évaluation	29
Atelier 4	
Conclusion	34
Olivier Tcherniak, Vice-président d'Admical	

Ces retranscriptions ont été réalisées par Chloé Renouf.

Introduction

 **Laure Chaudey**

Directrice de l'Institut Admical, en charge de l'évaluation

Je vais introduire ce colloque en vous donnant les grands repères concernant le sujet de l'évaluation à travers 3 idées forces que sont :

- L'approche collective,
- Le besoin de se situer,
- La culture spécifique qui encadre l'évaluation.

Ce colloque est pour nous une occasion de partager avec vous nos réflexions, mais aussi les actions que nous avons mises en œuvre, pour éclairer une pratique dont tout le monde parle, qui s'impose peu à peu à tous les secteurs, mais dont il est difficile de maîtriser tous les enjeux. Il existe un très grand nombre d'informations sur ce sujet aussi vaste que complexe. Nous avons donc choisi un angle résolument pratique, celui de l'usage de l'évaluation. En effet, « Faire le bien est une chose. Bien le faire en est une autre », souvent plus exigeante. Le sociologue Julien Damon a très bien résumé la problématique de fond qui sous-tend la question de l'évaluation dans un article de la revue Sciences Humaines paru en 2009 : « Si le principe de l'évaluation, qui consiste à mettre en évidence la valeur d'une action, n'est généralement pas contesté, en revanche, la dérive gestionnaire qui peut l'incarner, est, elle, plus souvent rejetée ». Il s'en suit qu'évaluation peut autant rimer avec rationalisation attendue en général par l'examineur qu'avec exaspération vécue par les évalués. L'évaluateur peut d'ailleurs aussi faire l'objet d'une évaluation. L'évaluation est une sorte de jeu de miroirs réfléchissants qu'on oriente en fonction des enjeux de chacun des acteurs d'un partenariat. Les objectifs sont partagés entre le mécène et le porteur de projet autour d'une recherche partagée de la plus juste mesure de l'engagement. Identifier et comprendre les pressions, les contraintes, les enjeux qui pèsent sur les parties-prenantes, mécènes et porteurs de projet, nous semblent une des meilleures voies vers la dimension constructive de l'évaluation. C'est toute une culture spécifique, intelligente et adaptée de l'évaluation qu'il faut contribuer collectivement à créer. Dans la perspective de cette approche collective, nous pensons que le sujet de l'évaluation doit faire l'objet :

D'échanges : l'évaluation n'est pas une science exacte. Elle a besoin de constamment se nourrir d'un dialogue entre les différentes personnes intéressées et concernées par le sujet. Ainsi l'Admical a mis en place dès le début 2013 une Commission

Evaluation, qui regroupe un certain nombre d'adhérents désireux d'échanger sur cette question de manière régulière tout au long de l'année.

D'informations : l'approche collective passe aussi par l'information, dont l'accès est primordial pour pouvoir prendre les bonnes décisions. Les études et plateformes d'indicateurs sur l'évaluation sont pléthoriques. Il existe donc un vrai besoin d'y voir plus clair. Les membres de la Commission Evaluation ont donc réfléchi à la manière d'organiser et de structurer cette information. L'idée est née de mettre en place sur notre site Internet un espace dédié, centre de ressource où trouver des informations et des études de cas très concrets, ceci participant d'une volonté commune de créer une culture du partage autour de l'évaluation.

De formations : La formation est un pivot essentiel dans le cadre des réflexions sur l'évaluation. Nous sommes en contact régulier avec l'ESSEC qui a mis en place un parcours de formation, d'initiation et d'approfondissement, sur la mesure d'impact social, auquel l'Admical va s'associer dans un module dédié spécifiquement aux enjeux de l'évaluation liés aux financeurs.

Pour terminer, le besoin de se situer est un point fondamental. Le mécène doit se repérer dans les étapes et dans les différentes dimensions que recouvre l'évaluation : de la phase de sélection aux questions liées à l'impact. Le processus d'évaluation s'articule autour de deux questions fondamentales :

De quoi parle-t-on lorsque l'on parle d'évaluation ? De la sélection de projets (évaluation du potentiel d'un projet, de la structure qui porte le projet) ou du suivi du projet ? Des apports au projet (ressources et moyens mis en œuvre) ou de l'utilisation de ces ressources ? Des changements opérés du côté du porteur de projet (impact social du projet) ou des effets sur la politique de mécénat de l'entreprise ?

D'où parle-t-on lorsque l'on parle d'évaluation ? Car l'évaluation est un dialogue à plusieurs voix qui reflètent des enjeux.

Nous avons identifié deux différents types de dialogue autour de 3 acteurs principaux : entre le responsable mécénat dans la structure mécène et le porteur de projet, d'une part, entre le responsable de mécénat de la structure mécène et la direction de l'entreprise ou de la fondation d'individu, d'autre part.

A travers ces dialogues, le processus d'évaluation reflète des enjeux qui nourrissent une stratégie. Nous pouvons définir trois enjeux principaux autour de l'évaluation :

Des enjeux de connaissance : l'évaluation doit ouvrir sur une meilleure intelligence des problèmes traités, une communication plus adaptée, une meilleure valorisation des actions menées.

Des enjeux de gestion : l'évaluation est un outil d'aide à la décision. Elle permet de préconiser certains choix, de légitimer, de justifier une politique menée.

Des enjeux de décision: l'évaluation est à l'origine en général de transformations, voire d'améliorations qui ont pour but d'aboutir à un meilleur agencement des ressources.

L'évaluation dans l'univers du mécénat et de la philanthropie révèle une culture constructive que nous souhaitons contribuer à forger. Je laisse Sylvaine Parriaux illustrer cette démarche avec les intervenants de la table ronde qui vont débattre des bénéfices et des contraintes partagés suscités par la volonté d'évaluer ces partenariats.

Table ronde

Evaluer le partenariat : quels bénéfices partagés ?

👉 **Bernard LE MASSON**

Président de la fondation d'entreprise Accenture

👉 **Chantal MAINGUENE**

Fondatrice et directrice de Môm'Artre

👉 **Marie-Stéphane MARADEIX**

Déléguée Générale de la fondation Daniel et Nina Carasso

👉 **Hugues RENSON**

Délégué général de la fondation EDF

La table ronde est animée par **Sylvaine PARRIAUX**, directrice du développement des adhésions, en charge de l'innovation sociale.

Sylvaine PARRIAUX

L'objet de cette table ronde est de donner la parole à des praticiens, des experts de terrains afin qu'ils puissent nous faire partager leur vision de l'évaluation telle qu'elle vient d'être explicitée par Laure Chaudey. Une vision appliquée au mécénat à travers des illustrations très concrètes des différentes problématiques qu'ils rencontrent.

Notre panel d'intervenants est constitué d'experts de l'évaluation ayant des points de vue à la fois variés et complémentaires : un porteur de projets et trois mécènes dont deux fondations d'entreprise et une fondation d'individu sont présents autour de cette table. Concernant les fondations d'entreprise nous aurons le point de vue de deux grandes entreprises ayant deux typologies de mécénat très différentes. D'un côté, la fondation Accenture, représentée par son président, Bernard Le Masson, a développé une stratégie focalisée sur une cause : l'insertion professionnelle avec une vingtaine de projets soutenus par an et plus de 10500 personnes touchées. De l'autre, la fondation EDF, représentée par son délégué général, Hugues Renson, a développé une stratégie qui a couvert jusqu'à cinq domaines d'intervention puis s'est récemment recentrée sur trois domaines : l'inclusion

sociale, l'autonomie et l'intervention humanitaire. Enfin, la fondation d'individu Daniel et Nina Carasso, représentée par sa déléguée générale Marie-Stéphane Maradeix. Elle soutient deux axes qui sont l'alimentation durable d'une part, et l'art citoyen d'autre part. Dans certains de ses appels à projets, cette fondation demande aux porteurs de projets qu'elle soutient de s'engager dans une démarche d'évaluation appelée « capitalisation et évaluation ». Enfin, un porteur de projet représenté par sa fondatrice et directrice Chantal Mainguéné, l'association Môm'Artre, une solution de garde d'enfants qui répond aux problématiques familles monoparentales et inclut l'art dans ses projets pédagogiques.

Nous aborderons trois grands thèmes pendant cette table ronde qui sont votre culture de l'évaluation, les bénéfices et contraintes retirées et vos conseils.

Chantal MAINGUENE

Notre association a 12 ans. Nous nous sommes pensés dès le départ comme une entreprise, et non comme une association. Peut-être du fait de mes années d'expérience du marketing en entreprise, nous avons tout de suite mis en place une base de données Access et avons commencé à stocker de l'information. Notre première démarche d'évaluation a donc été de définir comment et quelles informations nous allions stocker. Notre priorité en termes d'évaluation était d'abord de nous évaluer nous-mêmes pour nous situer, avant même d'envisager notre relation aux mécènes. Notre culture de l'évaluation s'incarne dans la mesure de nos différentes actions. Ces indicateurs de résultats sont très importants pour nous, car ils nous permettent, au-delà de nous situer, de prendre des décisions, de nous réajuster, de mesurer ce que pensent nos bénéficiaires.

L'évaluation est aussi pour nous un outil managérial de motivation des salariés. Dans le monde associatif, les salariés sont moins bien payés que dans le privé, travaillent et s'impliquent beaucoup. Impliquer les équipes sur ces questions d'évaluation leur permet de donner du sens à leur travail. Des chiffres parlants nous permettent aussi de convaincre. Nous avons aujourd'hui près de 60 indicateurs de résultat, systématisés par lieux, par territoires, dans une approche locale.

Nous avons longtemps été dans une évaluation de résultats des actions. Depuis 2 ans, accompagnés par un mécène, nous avons adopté une vision plus macro. Nous recherchons à développer chez les enfants des aptitudes telles que la créativité, l'expression, la confiance en soi, le savoir vivre ensemble. Concernant les parents, nous cherchons à diminuer leur stress, leur isolement, leur fragilité. Ces impacts sont difficilement chiffrables. Nous avons commencé avec un outil : le Social E-evaluator. Nous nous sommes arrêtés à la 3ème étape car nous avons l'impression d'être allés trop loin et nous doutions de nos indicateurs. Nous

avons choisi de ne pas tout mesurer, mais d'être sûrs de ce que nous avançons. Nous avons pris des mesures auprès de différentes parties-prenantes afin de pouvoir croiser les données et déterminer une tendance. Car il ne s'agit pas d'évaluer l'impact une fois à un instant T, mais de regarder l'évolution, la progression. Par exemple, nous évaluons globalement un groupe d'enfants au début de l'année scolaire, puis nous regardons où ils sont arrivés en fin d'année, sur un certain nombre de critères, selon des grilles toutes construites avec les équipes.

Sylvaine PARRIAUX

Votre témoignage a permis d'aborder beaucoup de questions concrètes et récurrentes viennent d'être abordées comme l'anticipation ou le besoin de se situer. Autant de sujets que l'on retrouve lorsqu'on applique la question de l'évaluation à la politique de mécénat. Marie-Stéphane Maradeix pouvez-vous, à votre tour, nous présenter la culture de l'évaluation au sein de la fondation Daniel et Nina Carasso.

Marie-Stéphane MARADEIX

La Fondation Daniel et Nina Carasso est une fondation familiale sous égide de la Fondation de France, créée en 2010 par Marina Nahmias, la fille unique de Daniel et Nina Carasso, Daniel Carasso étant le fondateur de Danone en France et aux Etats-Unis. C'est une fondation complètement indépendante du groupe Danone. Nous avons 2 grands objectifs : l'alimentation durable et l'art dans son rapport avec la citoyenneté. La culture de l'évaluation était dans mon mandat de départ, à mon arrivée fin 2011. La famille était très désireuse de mettre en place des Key Performance Indicators. Mon expérience précédente dans le secteur des fondations m'a permis d'adapter ces attentes aux contraintes et à la culture du secteur de l'intérêt général.

2011- 2012 a été le temps de la structuration de la fondation : définition d'une stratégie, d'objectifs, de procédures. 2013 a été davantage un temps d'observation des questions et pratiques de l'évaluation. J'ai rejoint le groupe d'évaluation de la Fondation de France, celui de l'Admical, j'ai suivi les travaux de l'ESSEC. 2014 est pour nous le temps de l'expérimentation. Nous testons des choses à travers différentes approches :

1) Nous soutenons des projets qui intègrent des démarches d'évaluation, de capitalisation, d'essaimage, tels que Môm'Artre. Nous soutenons aussi le projet d'un important protocole scientifique d'évaluation par randomisation en Espagne sur des questions d'éducation à l'alimentation.

2) Nous accordons des subventions supplémentaires à des porteurs de projet qui souhaitent recourir à une évaluation extérieure, c'est le cas pour deux structures, l'un dans l'art, l'autre dans l'alimentation.

3) Nous avons monté un partenariat avec HEC et des binômes d'étudiants accompagnent 6 associations volontaires dans la mesure de l'impact social tout au long de l'année. Nous aurons ensuite un temps collectif pour échanger sur ces pratiques.

4) Nous sommes actuellement en pleine expérimentation avec le lancement de trois appels à projets dans lesquels nous avons intégré dès le départ une démarche que nous avons pudiquement appelé « démarche de capitalisation et de valorisation », mais il s'agit bien d'une démarche d'évaluation. Nous faisons appel à des consultants en évaluation qui vont avoir un double rôle : à la fois dégager une démarche d'évaluation au niveau de l'appel à projet lui-même, afin d'avoir une approche très collective et de répondre à la question sociétale posée dans nos appels, et surtout une démarche d'évaluation personnalisée au niveau de chacun des projets pour aider les porteurs de projet à structurer leur projet sur cette question. Nous allons démarrer par un temps collectif avec l'ensemble des porteurs de projets sélectionnés pour leurs présenter la démarche et pour qu'ils définissent collectivement un certain nombre d'indicateurs communs. Ceux-ci permettront à l'évaluateur de dégager des dénominateurs communs sur l'ensemble des projets car nous savons qu'il y a aura une grande hétérogénéité dans les réponses.

Sylvaine PARRIAUX

Le fait d'utiliser les mots capitalisation et valorisation, et non pas évaluation, dénote en France d'une culture de l'évaluation qui est souvent de l'ordre de la sanction et du contrôle. Un porteur de projet qui sollicite un mécène est a priori perçu comme étant dans une position où il subit la démarche. Ce qui est intéressant dans votre approche de l'évaluation, c'est que vous demandez beaucoup mais que vous accompagnez, c'est-à-dire que vous aidez les porteurs de projets à se professionnaliser sur cette question. Vous l'imposez au départ, mais vous donnez les moyens à votre partenaire de mettre en place cette évaluation.

Bernard LE MASSON

Accenture est une grande entreprise de conseil et de technologies, avec près de 300 000 personnes dans le monde. Avant d'être une entreprise cotée en bourse, Accenture était dirigée par des associés désireux d'agir pour l'intérêt général dans les pays où l'entreprise était présente. Cette volonté a perduré. En 2009, le PDG a lancé le programme « Skills to Succeed », c'est-à-dire « Des compétences pour la réussite ». L'idée était d'accompagner dans le monde autant de personnes que de collaborateurs, dans le développement de leurs

compétences, leur recherche d'emploi, leur projet de création d'entreprises, afin de favoriser leur insertion dans la société. Insufflé par le PDG au niveau mondial, ce programme a été décliné dans chaque pays. En France, nous avons décidé d'accompagner chaque année 10 000 personnes dans cette démarche.

Au sein d'une grande entreprise, les démarches internes de mesure, d'évaluation, de processus sont très ancrées dans les modes de fonctionnement. La question de l'évaluation ne se pose pas, elle est dans notre ADN. Nous nous sommes plutôt posés la question de la meilleure adaptation de nos relations et procédures avec nos partenaires dans le cadre d'une relation de mécénat, par rapport à nos relations au quotidien avec nos clients traditionnels. Les approches et les manières d'échanger et de mesurer diffèrent, et c'est un apprentissage continu.

Notre processus de sélection des projets est tourné vers la recherche de l'impact : en nouant un partenariat avec cette association, allons-nous contribuer à faire évoluer significativement les choses ? En quoi allons-nous créer une différence ? Pendant la phase d'accompagnement des projets sur plusieurs années, nous nous posons la question du bon déroulement des missions au quotidien, et éventuellement de la correction ou de la rectification de la manière de travailler ensemble. Une fois la mission achevée, nous nous interrogeons sur les fruits portés par l'opération.

Nous avons annoncé au groupe au niveau mondial que nous avons atteint les objectifs de départ : 1 personne aidée par collaborateur. Nous nous sommes engagés à accompagner non plus 250 000 personnes mais 700 000 personnes sur la période 2009-2015. Ce nouvel engagement est assorti d'une évaluation. Aujourd'hui en France, nous estimons qu'un collaborateur Accenture sur 4 participe aux actions de mécénat, à travers diverses initiatives qui vont d'un simple clic sur un site Internet pour accompagner une action à un engagement dans un projet précis sur plusieurs mois. Cette mesure en interne est pour nous aussi importante que l'interaction avec nos partenaires externes.

Sylvaine PARRIAUX

Le chiffre de 25% de collaborateurs impliqués est bien au-dessus de la moyenne. L'implication des collaborateurs est un point clé de votre politique de mécénat. Par ailleurs, vous avez fait en sorte de ne pas tomber dans une approche trop économique, trop proche de celle de votre métier. S'appuyer sur votre culture de l'évaluation tout en sachant l'adapter aux spécificités des associations n'est pas un exercice facile.

Hugues RENSON

La Fondation EDF existe depuis plus de 26 ans. Elle avait été créée autour des thématiques du patrimoine, de la culture et de la nature. Elle a évolué au fur et à mesure, à la fois dans son positionnement, dans son objet et dans son objectif. Elle a connu deux dates importantes ces dernières années : en 2007 elle est devenue fondation d'entreprise et, en 2012-2013, elle a redéfini ses statuts et repensé son positionnement stratégique, en priorisant la solidarité. Sans nous désintéresser de la culture, de l'environnement et des sciences, nous considérons, selon le souhait de la gouvernance et du corps social de l'entreprise, que nous avons à agir dans le secteur de la société. La fondation n'est ni un outil de communication, ni un outil de lobbying. C'est pour nous un outil de mobilisation des salariés et des collaborateurs dans la recherche d'une utilité sociale.

La question de l'évaluation existait déjà au sein de la fondation avant ce repositionnement, avec plus de précision depuis 2010, mais répondait davantage à une logique d'évaluation-bilan, sorte de diagnostic a posteriori pouvant parfois servir d'autojustification. Depuis 2013, nous avons eu la volonté de développer une démarche d'évaluation plus structurée, convaincus des bénéfices partagés à en tirer. Notre fondation n'a pas vocation à co-construire des projets. En revanche, nous fixons avec le porteur de projet ce qui sera une intervention efficace et une utilisation optimale des fonds.

Pour nous, l'évaluation consiste à fixer très en amont avec les partenaires des indicateurs concernant tous les bénéfices potentiels. Notre activité est parfois soumise à la critique de la « politique du guichet ». Il faut montrer que l'utilité sociale que nous revendiquons a bien une existence sur le terrain. Un équilibre est à trouver entre un bilan rapide et une logique excessive contreproductive d'interventionnisme, et de « flicage ». Les porteurs de projets doivent être rassurés : nous ne souhaitons pas entrer dans cette logique d'ingérence. L'efficacité est à co-construire.

Concrètement nous évaluons non seulement le projet, mais aussi la relation de partenariat : comment travaillons-nous avec un porteur de projet ? La relation se passe-t-elle bien ? Les indicateurs préalablement définis sont-ils atteints dans cette relation partenariale ?

L'évaluation nous aide également dans nos choix stratégiques d'intervention. Dans notre repositionnement récent, nous avons fait de l'autonomie une priorité. Nous pensons que la fondation EDF est dans son rôle lorsqu'elle souhaite, dans le cadre de son action solidaire, travailler sur la question du vieillissement de la population, à laquelle peu de fondations s'intéressent. Après évaluation, nous pourrions savoir s'il y a une vraie pertinence et efficacité à travailler sur ce thème.

Lors de la redéfinition de la stratégie, nous avons travaillé sur les critères de sélection et d'évaluation des projets. L'évaluation figure dans le guide du porteur de projet et dans la fiche de dépôt de dossier. Nous demandons en amont d'indiquer des critères et des indicateurs d'évaluation. C'est aujourd'hui un critère de sélection pour nos comités de pilotage et de sélection : les projets qui ont un caractère évaluable sont traités en priorité dans les projets sélectionnés, sachant que nous sommes très sollicités. L'évaluation est présente également dans les conventions qui nous lient aux porteurs de projets et dans toute l'analyse a posteriori des projets soutenus.

Sylvaine PARRIAUX

Ainsi lorsque le Conseil d'administration a redéfini la stratégie, la question de l'évaluation est montée en force, d'où la création d'outils tels que l'outil de dépôt de dossiers en ligne qui permet de rationaliser les demandes. Un point important à souligner est également la création d'un poste dédié.

Hugues RENSON

Tout à fait. C'est la chance d'être dans une entreprise aussi importante qu'EDF, d'avoir une vraie volonté politique de la gouvernance du groupe et d'avoir une politique de mécénat affichée et efficace. Nils Pedersen est en charge de la veille, du développement et de l'évaluation. Il a pour mission de travailler avec chacun des chefs de projets de la fondation EDF à l'identification d'un cadre pour l'évaluation de nos actions dans chaque relation de partenariat. Il reste très attentif à privilégier le dialogue et à ne pas tomber dans une dérive interventionniste. Le collectif Paroles Partagées ou encore le musée du Quai Branly ont fait l'objet d'une expérimentation de ces nouvelles formes de convention. Nous sommes convaincus que c'est une démarche gagnant-gagnant pour tout le monde.

Sylvaine PARRIAUX

Vous évoquez des partenariats gagnants-gagnants. Cela peut poser question. L'ensemble des témoignages souligne les liens forts de l'évaluation avec les stratégies de mécénat et les questions organisationnelles. L'évaluation a des impacts à tous les niveaux. Quels sont pour vous les bénéfices et les contraintes de l'évaluation, tant sur les projets que dans la relation porteurs de projets/mécènes ?

Chantal MAINGUENE

Nous ne nous sommes jamais sentis contrôlés dans la relation avec nos mécènes. Nous n'avons pas vécu l'évaluation comme une contrainte. C'est probablement dû au fait que nous avons déjà un certain nombre d'outils en place, qui nous ont évité d'être en difficulté lorsque l'on nous demandait diverses données.

Concernant les avantages de l'évaluation, ils sont d'abord internes. Nous remplissons chaque année de très nombreux dossiers de demande de subvention et de candidatures et devons souvent rendre des comptes et établir des bilans. Avoir des indicateurs en place est un investissement au départ mais un gain de temps et d'efficacité conséquent ensuite. Nous sommes largement gagnants. Le retour sur investissement est là. En interne, c'est également un moyen essentiel pour fédérer les équipes, qui ont été systématiquement intégrées dans cette démarche. Le sujet de la mesure d'impact est constamment rebattu. Tout le monde peut y contribuer, quitte à faire des modifications quand nous n'arrivons pas à tout appliquer. C'est une démarche de questionnement permanent. L'évaluation nous permet d'être plus efficaces dans nos choix, d'être capables d'avancer et de nous développer.

Concernant l'externe, l'évaluation nous permet de gagner en légitimité, en crédibilité auprès des mécènes, mais aussi des parents, des enfants. Nous partageons le plus possible cette évaluation. Le deuxième avantage est de pouvoir établir un vrai dialogue avec nos partenaires qui s'inscrit dans la durée, dans un rapport critique de co-construction et non de contrôle.

Concernant les inconvénients, l'évaluation demande du temps. Nous n'avons pas de poste dédié et il faut faire en sorte que tout le monde y veille. Cela ne marcherait pas si seulement quelques personnes s'en emparaient. Il faut dégager du temps que nous y passons, ce qui n'est pas évident, et relève d'un choix à faire. Il nous avait été un peu imposé au départ par la fondation Bettencourt qui avait mis cette démarche en place auprès des porteurs de projets sur l'éducation. Nous avons tous les moyens nécessaires pour mener cette démarche à terme. Aujourd'hui nous les remercions.

Un autre inconvénient, le temps mis à part, est le coût des outils de traitement des données. Il est impossible de ne traiter qu'avec de petits tableaux Excel à compiler. Il faut se donner les moyens de passer sur des outils performants. Mais lesquels ? Faut-il faire un choix parmi les milliers d'offres sur le marché ou développer notre propre outil très adapté à notre action et à notre réalité ? Nous avons eu la chance d'être accompagnés par un bénévole qui a développé une base de données sur PHP. La question du financement est cependant bien présente. Qui finance cet outil ? Les outils d'évaluation ne figurent pas sur la liste des

dépenses éligibles dans les appels à projet pour la Ville par exemple. Trouver des financements constitue un vrai frein.

Le dernier inconvénient est que l'évaluation n'est jamais acquise, il faut la reconsidérer en permanence, et à chaque changement d'équipe, reformer les personnes. C'est une démarche en continu de transmission.

Sylvaine PARRIAUX

L'évaluation est bien un processus. C'est pour cette raison que l'on parle de culture. Elle doit devenir un réflexe et chacun doit pouvoir l'intégrer à son niveau et avec ses moyens.

Marie-Stéphane MARADEIX

L'évaluation pose d'abord un problème de définition : Parle-t-on de la sélection des projets, du pilotage, de l'impact ? D'où l'importance pour une fondation de clarifier auprès des porteurs de projets l'évaluation définie en interne. Il existe une multiplicité d'approches. Quelques grandes techniques émergent telles que des techniques scientifiques de randomisation, de SROI, des études socio qualitatives...Je me pose la question suivante : quel type d'évaluation pour quel type de secteur et quel type de projet ? En matière d'évaluation, nous allons davantage vers de la haute couture que du prêt à porter. Nous avons 2 thèmes très différents : l'alimentation et l'art. Certains domaines se prêtent davantage à certaines techniques. Je suis encore en recherche d'où nos différentes expérimentations. Le coût est un inconvénient. Le projet que nous finançons en Espagne nécessite une évaluation très importante avec des groupes test et des groupes contrôle, et donc, de gros budgets. Nous en retirons un vrai bénéfice : une donnée scientifique, pas incontestable mais fiable. Or, cette donnée fait défaut. Il faut savoir investir. Les grands bailleurs internationaux ont beaucoup fait bouger les lignes des ONG en termes de culture de l'évaluation, peut-être encore trop normative. Dans le public, la culture de l'évaluation n'est pas évidente. J'en ai pour preuve ce qui s'est passé pour les Orchestres à l'école. Une évaluation, prévoyant un groupe test et un groupe contrôle sur 2 types d'écoles selon qu'elles bénéficiaient ou non des Orchestres à l'École, a été refusée par l'Education Nationale au nom de l'égalité républicaine.

Il faut prendre le temps de définir les objectifs de l'évaluation. Ce qui est demandé aux porteurs de projet doit avoir une utilité. La fondation a établi 2 niveaux. Les grilles de contrôle du pilotage de projet nous permettent de valider le versement des différentes tranches de la subvention. C'est davantage un indicateur de suivi de projet que d'évaluation d'impact. Concernant l'évaluation d'impact, des expériences seront tentées avec des volontaires ou

des projets pilotes financés sur la durée. Mais elle ne concernera pas tous les projets, car nous n'avons matériellement pas le temps de digérer cette somme d'informations.

Concernant les bénéfiques, la vertu de l'évaluation est de produire de la donnée, du résultat pour faire avancer les débats de société. C'est important de financer de vraies études scientifiques pour avoir une donnée qui manque cruellement, en particulier dans certains domaines comme les secteurs social et culturel. Je rêverais que plusieurs fondations mènent à bien ensemble une étude sur 25 ans sur l'impact de l'éducation artistique, comme les Anglais ou les Américains l'ont fait. Les résultats de cette étude sont impressionnants : 3h de pratique artistique par semaine pendant un an ont des impacts remarquables en termes d'insertion professionnelle et civique.

Dans notre partie alimentation, nous finançons de gros projets de recherche. Nous allons en financer plus car l'alimentation durable est une nouvelle matière. Ce qui manque, c'est la donnée pour faire changer les lignes des décideurs.

Malgré les contraintes qui pèsent sur le porteur de projets, la démarche d'évaluation est très structurante. Le cheminement compte autant que le résultat et peut aider les porteurs de projets à voir au-delà. En tant que fondation, nous souhaiterions être un peu plus qu'un bailleur de fond. Nous voulons proposer aux porteurs de projets, comme le fait très bien la Fondation Bettencourt Schueller entre autres, des actions de renforcement structurel comme du conseil en management, en stratégie, en modèle économique. Dans le même esprit de dépassement de notre rôle distributif, nous réfléchissons également à la question de l'impact investing. La démarche d'évaluation fait également partie de cette stratégie, c'est pourquoi nous souhaitons l'inscrire comme un de nos axes forts. Nous voulons être modestement une petite caisse de résonance de tous les résultats que nous aurons engrangés, pour faire avancer le débat sociétal. Plus que contribuer à une cause, il s'agit de la faire avancer dans le débat public.

Sylvaine PARRIAUX

Vous n'êtes plus dans le soutien d'un projet porté par une association, mais dans le soutien de la structure elle-même, ce qui serait impossible pour une Fondation comme celle d'EDF qui accompagne 150 projets par an.

Marie-Stéphane MARADEIX

Nous intervenons à 2 niveaux : nous voulons accompagner une organisation, au-delà de son projet, en finançant un accompagnement structurel, mais nous souhaitons également porter la thématique globale de l'alimentation durable sur la place publique. Par exemple, nous sommes en train de créer un panel d'experts internationaux avec l'ambition d'en faire le

GIEC de l'alimentation durable et porter une parole scientifique sur cet enjeu majeur : comment nourrir 9 milliards d'individus en 2050 tout en préservant nos ressources ? Nous positionnons notre mandat sur de grands enjeux sociétaux internationaux pour l'alimentation. Pour l'art, nous serons peut-être plus modestes.

Bernard LE MASSON

Avec mon homologue de la fondation en Norvège, nous mettons en place un programme scientifique de collecte de données et d'évaluation sur les Skills To Succeed : les initiatives prises dans tous les pays contribuent-elles effectivement à améliorer l'accès à l'emploi et à l'insertion économique ? Des chercheurs scientifiques vont ainsi tenter de définir ce qui marche dans la durée et ce qu'il faudrait faire différemment. La Fondation Accenture, s'appuyant sur un nombre important de collaborateurs, organise un mécénat de compétence conséquent. En France, des milliers de jours sont consacrés chaque année à des actions diverses.

L'évaluation nous permet de répondre à une double promesse : sur le terrain, les collaborateurs qui donnent de leur temps et s'investissent personnellement ont légitimement le droit d'attendre une confirmation de l'impact global et durable de leur engagement.

Au niveau mondial, un groupe, dont je fais partie, de 15 personnes, représentant les 15 zones géographiques où l'entreprise intervient, se réunit tous les trimestres pour observer ce qui est fait dans chaque pays et décider de ce qui nécessite davantage d'efforts et d'investissements. C'est notre devoir de répondre de notre engagement public d'accompagner 750 000 personnes dans le monde et de le confirmer. Il est difficile de savoir si un projet a contribué à aider 100 ou 1000 bénéficiaires. Nous essayons d'être le plus juste possible dans la mesure de cet impact pour traduire la réalité des faits. Afin de ne tenir compte que de nos impacts directs, nous réduisons en moyenne de 40 % les chiffres remontés par les pays et ce que nous retenons au niveau mondial pour communiquer.

Sylvaine PARRIAUX

Y a-t-il des débats au niveau international sur l'évaluation ? Y a-t-il une culture française spécifique ?

Bernard LE MASSON

Les points de débat progressent au fil des ans. Par exemple, en Amérique latine, les chiffres peuvent parfois être gonflés pour des actions menées dans les favelas. Une grande entreprise peut être tentée de valoriser au maximum le chiffre qu'elle communique. Ainsi

l'initiative d'avoir un travail scientifique professionnel permet de retenir des approches qui font sens y compris dans un contexte international.

Sylvaine PARRIAUX

Vous avez besoin de produire des chiffres pour construire une légitimité. Le processus de production de ces chiffres est tout aussi important que les chiffres eux même pour que l'évaluation dans sa globalité ne soit pas remise en cause.

Hugues RENSON

Les bénéfices que nous retirons de cette démarche est d'avoir un dialogue qualitatif, construit et permanent entre la fondation EDF et le porteur de projets. C'est aussi de sortir de la logique de guichet ou d'un mécénat strictement financier. L'évaluation doit nous permettre aussi de nous interroger sur nos axes d'intervention, notre stratégie et les résultats que nous pouvons attendre d'un positionnement. Il y a également la question de la transparence et du reporting que l'on doit à notre gouvernance en tant que fondation. La fondation doit aussi rendre des comptes sur l'utilisation de cette donation faite en amont par l'entreprise et qui vient légitimer son intervention car le mécénat est un acte libre et volontaire de l'entreprise.

La mobilisation des salariés et collaborateurs du Groupe EDF autour des actions soutenues par la Fondation est essentielle car c'est la raison d'être de notre Fondation. Nous sommes dans un dialogue à 3 entre la Fondation, le porteur de projet et le salarié parrain du projet qui donne son avis, à la fois sur sa place dans le dispositif, sur les bénéfices qu'il a pu tirer de son expérience, et sur sa capacité à mobiliser d'autres collaborateurs.

Pouvoir se tromper est un autre bénéfice. Je revendique ce droit à l'erreur : nous pouvons intervenir sans que ce soit aussi efficace que ce que nous avons imaginé. A partir du moment où la décision était collégiale, et qu'en amont nous étions d'accord sur ce qu'il fallait faire, comment, selon quels indicateurs, et quelles conditions d'intervention de la Fondation, il n'est pas grave qu'une opération à laquelle nous avons cru ne réponde pas aux souhaits initiaux.

Sylvaine PARRIAUX

Lorsque vous dites droit à l'erreur, c'est peut-être un droit au réajustement, à la prise de risque.

Hugues RENSON

Oui, il faut l'encourager. Il ne faut pas qualifier le pilotage du projet de bon ou mauvais mais être dans une interprétation plus qualitative. Concernant les contraintes de l'évaluation, au-delà de la question de l'ingérence et de l'interventionnisme, il y a un juste équilibre à trouver entre le nombre et la précision des indicateurs demandés et la préservation des bonnes relations avec le porteur du projet afin que le contrôle ne soit pas excessif et que la relation ne s'en trouve pas détériorée.

Sylvaine PARRIAUX

Peut-être pourriez préciser ce point et notamment votre rôle par rapport à votre conseil d'administration.

Hugues RENSON

Mon rôle est d'expliquer à la gouvernance que la dotation est utilisée dans le cadre d'une stratégie et que l'on va réussir à atteindre l'utilité sociale. C'est aussi un rôle de représentation et de contact avec les porteurs de projets pour conserver cette alchimie au sein de laquelle on a l'intervention libre d'une entreprise qui souhaite agir sur des causes extérieures qui ne sont liées ni aux enjeux industriels, ni aux enjeux commerciaux de la production et de la commercialisation d'électricité. On est sur quelque chose de tout à fait indépendant, la fondation EDF ne traite pas de la question de la précarité énergétique même s'il s'agit d'une question de solidarité. Nous sommes sur des sujets complètement extérieurs. Comment justifie-t-on cette intervention sur des sujets extérieurs ? Par l'implication des salariés, par le fait de faire vivre des valeurs très importantes pour le groupe : service public, intérêt général, maillage territorial qui sont des valeurs qui ont été un peu mises à mal dans le courant des années 2000 avec l'ouverture des marchés. La fondation permet de faire vivre ces valeurs et d'intervenir dans la société. Il y a également des difficultés de temps et de coût : entrer dans une démarche d'évaluation prend du temps. Nous avons fait le choix d'internaliser cette mission et de la confier à l'un des membres de notre équipe de manière transversale et systématique mais toutes les structures n'ont pas nécessairement les moyens et la possibilité de la faire. Enfin, il faut présenter la démarche d'évaluation dans une vision globale et synthétique à notre gouvernance et c'est là aussi quelque chose qui n'est pas encore complètement au point, nous devons trouver des outils qui nous permettront d'agrèger les résultats compilés sur plusieurs interventions et critères, c'est en construction.

Atelier 1

L'évaluation partagée : l'exemple d'un mécénat collectif

Le mécénat est aussi une aventure collective : des partenariats entre bailleurs de fonds entreprises, fondations mais également pouvoirs publics, commencent à se dessiner et font émerger la question de l'impact collectif. Dans cette perspective, une évaluation partagée entre les différentes parties prenantes du projet est la clé de voûte de la réussite d'un projet. En confrontant l'approche d'un expert de l'évaluation à l'exemple d'un projet de mécénat collectif, celui de l'Alliance des mécènes pour l'éducation, les participants auront l'occasion de débattre des enjeux de l'évaluation partagée.

Un atelier animé par **Laurence PICCININ**, déléguée générale de l'Alliance des mécènes pour l'éducation et **Emeline STIEVENART**, consultante en évaluation de l'impact social, experte associée à l'ESSEC IIES.

Le projet

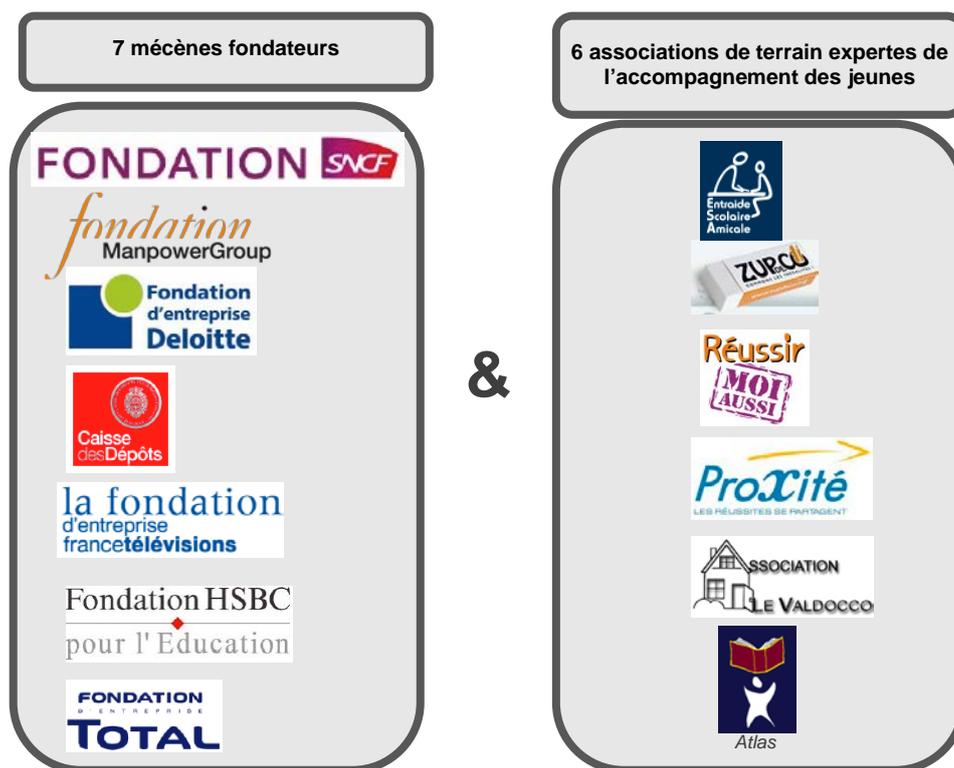


Une démarche inter-entreprises/mécènes et inter-associative

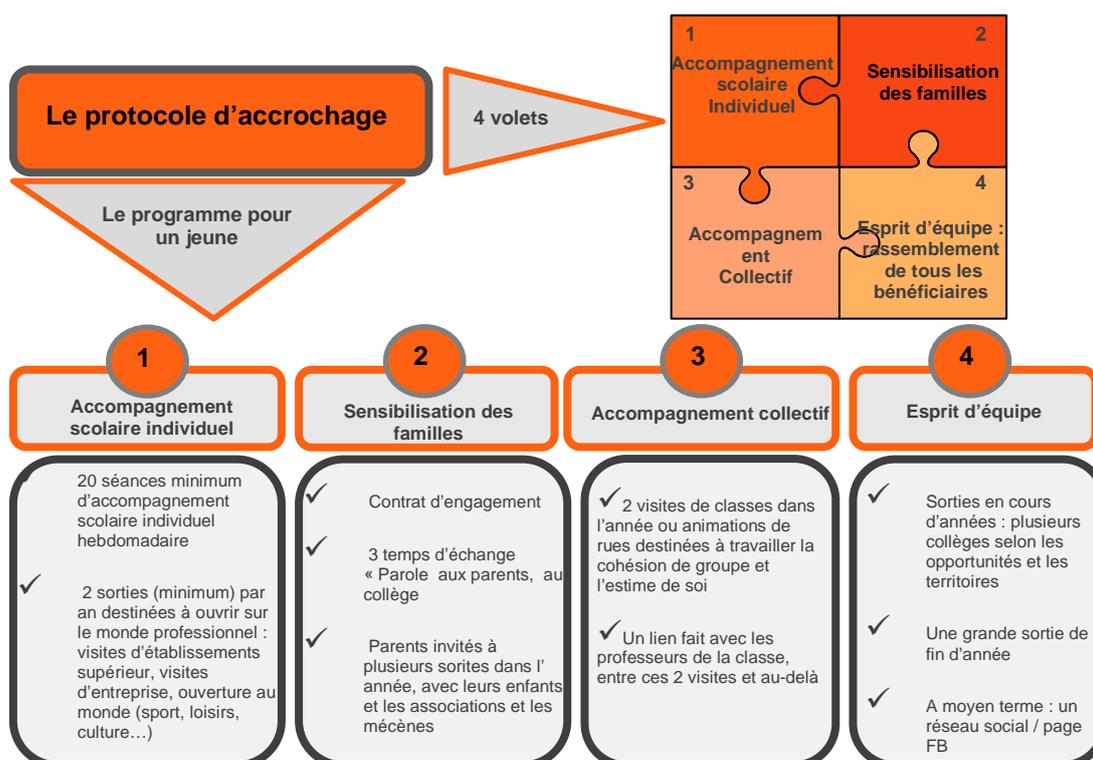
L'Alliance des mécènes pour l'éducation, association à but non lucratif, rassemble tous les mécènes désireux de contribuer concrètement à la lutte contre la sortie du système scolaire, sans diplôme ou qualification, de plus de 140 000 jeunes chaque année.

Par un programme d'accompagnement à plusieurs niveaux, elle agit en prévention du décrochage scolaire au collège. Son objectif est de favoriser pour des jeunes à risque, en lien avec leur famille et les équipes éducatives et en développant les rencontres sur la durée du cycle collège, un projet scolaire et/ou professionnel, et ainsi de préparer leur insertion dans la société.

Les acteurs de l'Alliance



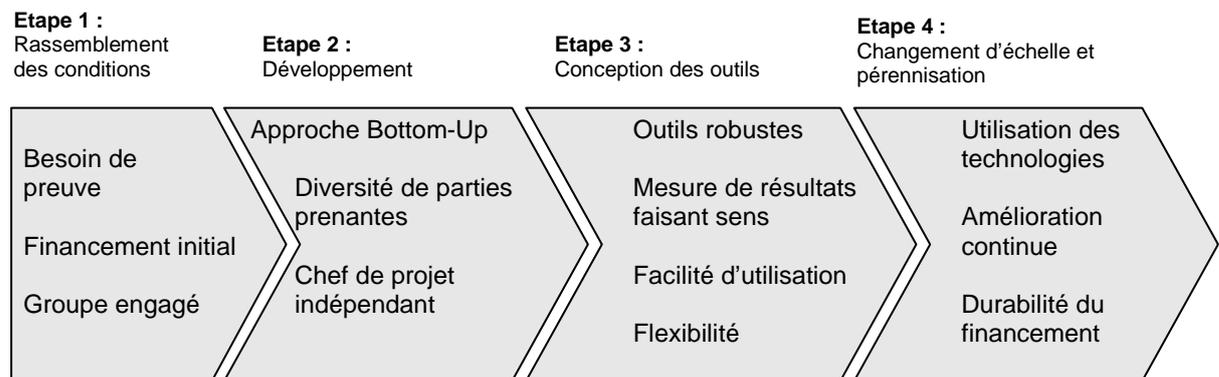
Les actions de l'Alliance



Les questions à se poser

1. Pourquoi serait-ce pertinent de mener une évaluation partagée pour l'Alliance ?
2. Quelles sont les difficultés possibles d'une telle démarche ?
3. Comment s'y prendre ?

Les facteurs clés de succès du Shared Measurement



D'après Inspiring Impact – Blueprint for shared measurement – NPC, March 2013

Indicateurs – Volets 1 & 2

Volet du Protocole		Activités - Tâches	indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats / évaluation	Responsable de la remontée	Fréquence de collecte des indicateurs
1	Accompagnement scolaire individuel	- Séances de théâtre ou de tutorat (aide aux devoirs, travail sur les lacunes, écoute, échanges interpersonnels pour ouverture culturelle, transmission des codes)	- Nombre séances - Sujets abordés par tuteurs	- Taux de participation - Questionnaires d'évaluation - Bulletins scolaires	- Associations en charge - Associations en charge - Associations en charge	- Mensuelle - Mensuelle - Mensuelle
		- Sorties culturelles pour favoriser l'ouverture au monde	- Nombre et nature des sorties	- Taux de participation - Questionnaire d'étape	- Associations en charge - Associations en charge - Associations en charge	- Ponctuelle. Après chaque sortie
		- Sorties découverte des filières et de l'entreprise	- Nombre de visites d'établissements d'enseignement supérieur le cas échéant - Nombre de visites d'entreprises	- Questionnaires pour évaluer compréhension du monde de l'entreprise, définition du projet scolaire et du projet pro (version début année versus version fin d'année)	- Associations en charge - Associations en charge (via tuteurs individuels)	- Ponctuelle. Après chaque sortie
2	Sensibilisation des familles	- Contact familles pour présentation du programme : visites à domicile, accueil en antenne ou au collège	- Nombre contacts émis	- Nombre de contacts noués	- Associations en charge - Associations en charge	- Ponctuelle. Au début des activités
		- Ateliers trimestriels de « Parole aux parents » pour les familles ou leurs représentants	- Nombre de séances - Sujets abordés par formateurs	- Taux de participation - Questionnaire évaluation familles	- Associations en charge - Associations en charge - Associations en charge	- Ponctuelle. Après chaque atelier
		- 2 sorties par an collégiens + leurs familles ou leur représentants	- Nombre et nature sorties - Nature /thème sortie	- Taux de participation collégiens & familles - Questionnaires collégiens et familles	- Associations en charge - Associations en charge - Associations en charge	- Ponctuelle. Après chaque sortie

Indicateurs – Volets 3 & 4

Etape du Protocole		Activités - Tâches	indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats / évaluation	Responsable de la remontée	fréquence collecte des indicateurs
3	Accompagnement collectif	- Séances de coaching de groupe ou animation de rue (pour Valdocco)	- Nombre de séances - sujets abordés par formateurs	- Taux de participation séances (pointage bénéficiaires) - Questionnaire évaluation élèves - Questionnaire évaluation professeurs - Questionnaire évaluation bénévoles d'entreprises intervenants	- Equipes collèges - Equipes collèges - Equipes collèges - Cellule de coordination	- Deux fois par an après chaque séance - Deux fois par an après chaque séance - Deux fois par an après chaque séance - Deux fois par an après chaque séance
		- Ateliers de travail - projets collectifs / de classe	- Nombre de projets - Sujet abordés	- Assiduité à ces ateliers - Fiche évaluation	- Equipes collèges - Equipes collèges	- En fin d'année - En fin d'année
4	Création d'un esprit d'équipe & d'appartenance à une communauté	- Journée de rentrée rassemblement de tous les bénéficiaires et les salariés bénévoles (vacances Toussaint)	- Taux de participation	- Questionnaire évaluation élèves	- Cellule de coordination et mécènes	- A la fin de l'événement le jour J
		- Soirée de fin d'année avec l'équipe du collège et les salariés bénévoles	- Taux de participation	- Questionnaire élèves	- Associations en charge via tuteurs individuels	- Séance de tutorat après l'événement

Atelier 2

Quels messages faire passer à son conseil d'administration ?

Poursuivre ou abandonner un projet, sélectionner et soutenir un programme, anticiper les coûts et les apports d'un partenariat, assurer une appropriation et une compréhension partagée par l'ensemble des parties prenantes : l'évaluation, pierre angulaire d'une politique de mécénat est parfois difficile à communiquer aux personnes qui ont le pouvoir de décision. Quels arguments avancer, quelle approche de l'évaluation cultiver ?

Un atelier animé par **Nicole ALIX**, administratrice déléguée de Confrontations Europe et **Gilles MARION**, directeur associé de Qualé.

Nicole ALIX

Comment se déroule un Conseil d'Administration ? Il n'est pas possible de généraliser : tout dépend des personnes qui constituent le CA, de ce qu'il représente et de ce qui le préoccupe. Le souci de quelqu'un qui vient présenter un projet à son CA est bien évidemment la décision qui s'en suivra : quelle sélection ? Quelles prolongations des soutiens ? Certains utilisent des classements, de nombreuses données, d'autres invitent certaines parties prenantes du projet pour témoigner. J'ai une longue expérience de l'ESS mais aussi au sein d'une banque très sollicitée pour se prononcer sur des dossiers de crédit ou des projets de mécénat. J'aimerais insister sur le fait que, de plus en plus, les décisions sont prises à distance, par des experts qui ne connaissent pas le terrain, ce qui suppose certaines difficultés et la nécessité de s'adapter.

Gilles MARION

J'ai travaillé dans plusieurs ONG sur des théories d'impact social. Nous avons développé des méthodes de modélisation du changement. La question des étapes de l'évaluation (sélection, suivi du projet, impact du projet a posteriori) implique de savoir à quel moment communiquer les évaluations au CA. Pour moi, il ne faut pas raisonner par étape mais en termes de cycle d'évaluation continu. Dès le début, il faut une compréhension partagée par les porteurs de projets, ceux qui les évaluent et le CA, de ce qu'il faut atteindre. La modélisation du changement permet un cycle de gestion équilibré entre performance (quantitatif) et pertinence (qualitatif). L'agrégation de données est un risque majeur de

l'évaluation d'impact. Plus on agrège des données, moins elles ont de sens et plus on s'éloigne du qualitatif. Trois enjeux me semblent importants dans l'évaluation :

-Le collectif : le plus large possible, intégrer le plus de partie-prenantes interne et externe, ce qui permet l'apprentissage et l'intelligence collective.

-Le rapport équilibré qualitatif/quantitatif : complémentaires mais également en compétition pour des raisons de temps limité. Passer trop de temps sur le quantitatif, empêche de se consacrer au qualitatif, c'est-à-dire à la pertinence et nous éloigne des vrais enjeux. Il n'y a pas que les chiffres pour expliquer ce à quoi le succès doit ressembler.

-Le cycle de l'évaluation. Il n'y pas de début ni de fin dans ce processus : on évalue le projet, son inscription dans la stratégie d'une entreprise, le partenariat, les perspectives...

Nicole ALIX

A votre avis, serait-il intéressant de former les CA à ces enjeux de l'évaluation ? Avez-vous senti des évolutions au sein de vos CA, notamment concernant leurs attentes ?

Participant

J'ai créé une fondation. Le CA découvrait le mécénat et m'a donné carte blanche. Le CA est composé de représentants de l'entreprise qui ne connaissent pas le mécénat et sont, soit peu intéressés, soit convaincus qu'avoir une fondation est une chance formidable. Il est important de compter sur des experts qualifiés qui connaissent les champs d'intervention de la Fondation et les problématiques du mécénat et peuvent faire ce travail pédagogique. Le CA s'est formé au fur et à mesure. Au bout d'un an de travail, s'est posée la question de l'orientation. Les questions ont afflué : combien de projets ? Dans quelles régions ? Combien de bénéficiaires ? Quelle visibilité ? Y a-t-il des retombées de presse ? Au bout de 3 ans arrivent le premier bilan et la demande d'un plan stratégique. Le CA nous a demandé des tableaux de bord avec indicateurs. Les membres du CA s'étaient appropriés les projets, et avaient besoin pour en parler d'éléments correspondant à la culture d'entreprise, dans lesquels ils se reconnaissaient : soit une histoire à raconter, un fil rouge, soit des preuves objectives, une démonstration de son efficacité.

Participant

Comment les Fondations qui évaluent ont su convaincre leur CA de la nécessité de faire cette démarche et d'y mettre les ressources ? Car les ressources humaines et financières ont tendance à être mises ailleurs que pour l'évaluation puisque l'on sait que dans l'ensemble cela marche bien.

Participant

C'est le Président de la Fondation et du Directoire de l'Entreprises qui nous a demandé de le faire, à la suite d'une sollicitation de l'équipe de la Fondation. Nous avons commencé par un bilan sur 6 ans d'actions. Puis nous avons différencié les thématiques, trouvé des indicateurs transverses et d'autres, spécifiques. Notre Fondation a été créée en 2008, et avec la crise, nous avons vu une évolution de la demande du CA notamment en termes de sélectivité.

Participant

Nous avons au sein de l'entreprise une culture de l'évaluation, des chiffres, des reportings. Ce n'était pas le cas à la Fondation lorsque j'y suis arrivée en avril 2012, car le Président craignait de tomber dans une technocratisation de la Fondation. J'étais convaincue qu'il fallait mettre en place un suivi et une évaluation. Étonnamment, il a fallu davantage convaincre l'entreprise des bienfaits de l'évaluation, dont les porteurs de projets étaient plutôt en attente. Les personnalités qualifiées sont très compétentes sur les champs d'intervention, de manière plus disparate sur le mécénat. J'ai proposé au Président puis au Conseil Exécutif des personnalités qualifiées pour le CA. J'ai fait notamment entrer deux femmes, ce qui a vraiment insufflé de nouvelles discussions sur des choix vitaux.

Participant

Notre Fondation a 10 ans. En tant que banque, nous avons beaucoup de données chiffrées, mais ne menons pas d'évaluation qualitative, mis à part les bilans des projets. Nous savons que nos projets ont un impact très positif, mais il est difficile de le qualifier. Nous aimerions aller plus loin. Pour nous également, ce n'est pas une demande du CA mais de l'équipe pour montrer notre impact et valider ou réorienter la stratégie que nous avons depuis une dizaine d'année.

Participant

Nous avons créé notre Fondation il y a 5 ans. Nous ne voyons le CA que 2h une fois par an. Il s'agit donc plus d'une restitution de ce qui s'est fait qu'une co-construction. L'équipe de la Fondation se pose la question de l'évaluation, sans que la demande ne vienne du CA. C'est à l'équipe d'anticiper et de se poser les bonnes questions, surtout en fin de plan pluriannuel.

Participant

Il y a une antichambre au CA. J'ai souvent à défendre les projets auprès de la direction générale de l'entreprise en amont du CA. Pendant le CA, 2 fois par an 1h30, le temps est

compté. Les décisions stratégiques sont validées avant le CA qui finalement n'est plus qu'une chambre d'enregistrement, dans la mesure où le dirigeant de l'entreprise, également Président de la Fondation, est d'accord. D'autre part, nous ne pouvons pas attendre tous les 6 mois pour prendre des décisions importantes ou définir de grandes orientations. Le CA est donc un bilan de ce qui a été fait, un moment pour témoigner des belles histoires des projets. La prise de décision au moment du CA ne porte pas sur des éléments déterminants.

Nicole ALIX

Donc le message à faire passer à son CA dépend de son rôle : sélection ou orientation stratégique.

Participant

Certains CA ont une fonction de sélection, mais pour d'autres fondations, il y a des comités de sélection à part. L'organe de décision dépend aussi parfois du montant des subventions.

Gilles MARION

Un exercice fréquent et intéressant avant la mise en place d'une démarche d'évaluation est la cartographie des acteurs et de leurs relations de pouvoir : Comité de sélection, CA, direction générale.

Participant

L'évaluation de l'impact de la stratégie d'une fondation ne se résume pas à l'agrégation des résultats de chacun des projets qu'elle soutient. La question de la formation du CA est pertinente pour nous qui sommes une banque coopérative car les membres du CA sont bien souvent des bénévoles.

Participant

Souvent la fondation et les responsables Mécénat ne font que répondre aux attentes du CA, qui est en position de « receveur » de l'information. Il faudrait aussi mettre en débat au CA ce qu'une fondation ou un service mécénat attendent d'un CA. La question de l'évaluation est à inscrire à l'ordre du jour des CA. Ce sujet complexe mérite d'être partagé pour éviter le décalage entre le travail fourni par l'équipe et l'ignorance relative du CA. Ce sujet riche et transversal est à creuser ensemble.

Atelier 3

La mesure d'impact social, une évaluation accessible à tous

Temps et moyens humains sont parmi les paramètres essentiels d'une démarche d'évaluation. Il n'est pourtant pas toujours facile de les maîtriser. En effet, même si une expertise de l'évaluation se développe en France dans le milieu philanthropique et de l'entrepreneuriat social, tout le monde n'est pas appelé à devenir analyste de données. Pourtant, chacun peut acquérir les bons réflexes et trouver les solutions adaptées au suivi et à l'évaluation de projets.

Un atelier animé par **Lise PENILLARD**, déléguée générale de Planète d'entrepreneurs et **Christelle VAN HAM**, consultante.

Lise PENILLARD

Je dirige depuis 2 ans Planète d'entrepreneurs qui fait des missions de mesures d'impact social pour des entrepreneurs sociaux en formant et mobilisant des étudiants sur le terrain en France et à l'international. L'association a été créée il y a 5 ans par 3 étudiants autour d'une démarche qui se veut simple, pragmatique et accessible aux associations et entrepreneurs sociaux que nous accompagnons.

Christelle VAN HAM

Je suis consultante sur ces questions d'impact social auprès des organisations depuis près de 5 ans. Je travaille au quotidien avec des associations, des fondations et des entreprises sur la mise en place de démarches et d'outils au sein de ces structures et plus largement sur la réflexion stratégique sur l'amélioration de l'impact que les organisations veulent produire sur la société. Nous allons ensemble aborder les questions préliminaires à se poser quand on entre dans une démarche d'évaluation.

La première question est celle du « pourquoi » : quelles sont les motivations d'une démarche d'évaluation d'impacts ?

Participant

Nous travaillons avec une association de solidarité. Il s'agit pour nous d'expérimenter très concrètement une démarche d'évaluation pour voir ce que c'est et comment cela fonctionne. Nous expérimentons 2 démarches d'évaluation avec des « pourquoi » différents. Concernant nos 6 projets, c'est dans une logique d'accompagnement structurant la démarche

d'évaluation de chaque porteur de projet. Concernant notre appel à projets, c'est davantage pour savoir comment bâtir une réponse à partir des différents projets pour répondre à un enjeu sociétal.

Christelle VAN HAM

Une des 1ères raisons pour lesquelles on se pose la question de l'impact, en tant que structure à finalité sociale, est de s'assurer que l'on réponde bien à sa mission. C'est une raison d'ordre stratégique. Il y a également une question de crédibilité, en interne et en externe : expliquer, non seulement en décrivant les actions menées mais en s'appuyant sur leurs résultats et leurs retombées. Parler d'impact avec ses partenaires, c'est créer des relations partenariales fortes. Enfin, il n'y a pas de méthode absolue. Du fait de la complexité des problématiques de société, nous restons dans le domaine de l'échange de témoignages, dans l'expérimentation et l'innovation.

Lise PENILLARD

Un point important est l'écoute des bénéficiaires et des parties-prenantes sur le terrain, ce qui permet de réadapter sa stratégie. Il s'agit de savoir à quels besoins on répond et comment un bénéficiaire va s'approprier ou détourner l'offre ou le service proposé. Par exemple dans certains pays les moustiquaires servent pour la pêche. L'écoute sur le terrain est donc primordiale. Par ailleurs, le pilotage dans le temps est important. Planète d'Entrepreneurs a travaillé avec Crésus dans le domaine de la prévention du surendettement sur un outil d'évaluation comprenant 4 axes : l'épanouissement personnel, la compréhension budgétaire, la santé et la situation économique. L'accompagnant pouvait ainsi, en 10 questions simples, évaluer la progression de la personne et adapter son accompagnement dans la durée.

Christelle VAN HAM

La question suivante est celle du « pour qui » : pour qui mesurer son impact ? Il y a le bénéficiaire final, mais également l'association. Les équipes en interne, au sein de l'entreprise ou de l'association, doivent connaître l'utilité des actions. Cela permet aux équipes sur le terrain, qui peuvent se décourager devant les difficultés, de prendre du recul. Constater les bénéfices permet de remotiver, clarifier le projet, élaborer des objectifs partagés et mobilisateurs.

Lise PENILLARD

Dans notre expérience de dialogue avec les associations, l'évaluation peut très vite être perçue sur le terrain comme un contrôle très contraignant ou une sanction par rapport aux

objectifs. En en discutant lors de formations, nous cherchons à réaligner nos objectifs et notre vision du succès. S'opère alors un vrai basculement : les personnes se détendent sur le sujet ce qui permet d'aller au-delà des réticences, par exemple quand il s'agit d'évaluer une équipe de bénévoles. Impliquer les équipes est décisif pour qu'elles redonnent du sens à leurs actions.

Participant

Remplir des tableaux de statistiques est très contraignant et peu agréable. Il pourrait y avoir des prises de pouls automatiques avec des outils déjà en place, « indolores ».

Christelle VAN HAM

C'est important de se demander ce qui est déjà fait au quotidien, quelles sont les occasions où l'on peut facilement collecter de l'information. Autrement, des outils trop lourds ou trop demandeurs de temps risquent de rebuter les personnes.

Lise PENILLARD

C'est à relier à la question du « pourquoi ». Nous travaillons avec un entrepreneur social sur la précarité énergétique. Les accompagnants consacrent ½ journée à 1 journée par semaine à remplir des tableaux d'évaluation avec un nombre d'indicateurs toujours plus important. Car il n'y avait pas eu de travail de priorisation et de retour au pourquoi de l'évaluation. Concernant la question du « pour qui », notre manière de mesurer sera différente si notre objectif est de communiquer auprès de donateurs individuels qui ont envie d'une jolie histoire vivante, ou dans le cadre d'un lobby auprès de politiques où le concret doit primer. La question du « pourquoi » et du « pour qui » va vous aider à calibrer la démarche et prioriser les outils dont vous avez besoin.

Participant

J'aimerais partager une réflexion menée dans d'autres cercles de mécènes : Nous avons le devoir de communiquer auprès du grand public du fait même qu'il y ait des abattements d'impôts. Le fait qu'il s'agisse d'argent public induit un souci de transparence sur les actions menées.

Christelle VAN HAM

Nous allons aborder la question du « quand ».

Lise PENILLARD

Cela peut être très en amont pour une fondation qui veut anticiper les enjeux de demain. Vous avez la capacité, parce que vous voyez énormément de projets différents, d'anticiper les tendances, de challenger les porteurs de projet sur certains enjeux. Avant la sélection, c'est la réflexion de la Fondation sur ses objectifs et les grandes lignes directrices qu'elle veut se donner.

Christelle VAN HAM

La démarche d'évaluation se construit dans le temps et s'améliore. Plus on évalue, plus des consensus, des convergences apparaissent. Des tendances ont émergé dans certains secteurs. D'autres secteurs très innovants doivent toujours inventer de nouveaux indicateurs. Il faut commencer à suivre les données le plus tôt possible dès le démarrage. Le dispositif d'évaluation se renforce au fur et à mesure. Il faut l'intégrer progressivement et de manière réaliste.

La question suivante est celle des ressources : quelles ressources mobiliser ?

Lise PENILLARD

Les fondations apportent un regard extérieur et du recul en dialoguant avec les associations. Il y a une question de responsabilité interne : qui va prendre en charge l'évaluation, la mettre en œuvre, collecter les informations ? Des bases de données sont à mettre en place pour suivre l'action en continu. C'est la base de l'évaluation. A grande échelle, il est préférable qu'elles soient informatisées pour être exploitables. Les outils doivent être au plus près de la pratique quotidienne afin d'éviter l'usine à gaz ou la relégation du sujet en urgence en fin d'année.

Christelle VAN HAM

Avant de définir une démarche d'évaluation, demandez-vous bien pourquoi, pour qui, quand, où en est-on, et avec quelles ressources (les vôtres, celles des associations, des universitaires, des acteurs qui peuvent aider). Arrive enfin la question du comment : il s'agit des outils de l'évaluation.

Atelier 4

Sélectionner et piloter un projet : les enjeux de l'évaluation

Poser les fondements du suivi et de l'évaluation dès l'amont d'un partenariat est une des meilleures façons d'assurer la fiabilité des résultats obtenus et de renforcer la confiance entre les parties prenantes. Il est important alors de se poser les bonnes questions. Quelles sont les indicateurs et les objectifs pris en compte par le mécène avant de démarrer un projet ou un programme ? Comment répondre au mieux aux besoins d'un porteur de projets dès la phase de sélection ?

Un atelier animé par **Stéphane ANDRE**, Docteur en gestion de l'Université Paris Dauphine, association Progrès du management et **Serge FRUHAUF**, Responsable projets à la Fondation groupe RATP.

Serge FRUHAUF

Mon expérience est celle de la Fondation RATP. Nous allons présenter la démarche de sélection et de suivi de projets et les problèmes et solutions qui en découlent. Nous disposons d'une grille de présélection pour analyser les projets qui nous sont présentés selon différents critères liés au fonctionnement de l'association (statut loi 1901, fonctionnement des instances, équilibre budgétaire...), aux objectifs selon les objets de la Fondation (liens et entraide, égalité des chances, accès à la culture) et à la cohérence avec la stratégie de l'entreprise : localisation sur un « territoire RATP ». 50 projets sur 500 sont sélectionnés et soumis à un Comité des projets, composé de 3 salariés de l'entreprise, d'opérateurs à cadres supérieurs, qui valide la présélection dans un souci d'intégrité. Concernant le suivi des projets, le Conseil d'administration de la Fondation a souhaité confier l'évaluation à un chercheur, Stéphane André.

Stéphane ANDRE

Que ce soit pour la sélection ou l'évaluation, notre système est basé sur une logique non compensatoire : une très mauvaise performance sur un critère ne doit pas pouvoir être compensée par une série de performances moyennes sur d'autres critères. C'est une révolution de pensée par rapport aux systèmes d'évaluation traditionnels qui s'appuient sur des moyennes pondérées. J'ai utilisé des méthodes multicritères d'aide à la décision afin d'établir un modèle mathématique sérieux. Nous avons fixé avec la Fondation RATP des conditions pour l'utiliser. Nous avons cherché à différencier les évaluations selon différents

types d'acteurs, qui n'ont jamais accès tout à fait aux mêmes degrés et types d'informations: membres du CA, associations... Cette considération a débouché sur un modèle en poupée russe : une évaluation de synthèse composée de grands critères eux-mêmes composés d'indicateurs de terrain. Selon une logique de concertation cadrée, chaque partie prenante (Fondation, salariés, associations...) a exprimé les critères qui selon elle feraient que dans 3 ans ce projet serait considéré comme une réussite totale. Ces critères ont été déclinés en indicateurs pour aboutir à une évaluation. Il ne s'agit pas d'une note sur 20. Nous n'avons pas voulu supprimer la subjectivité inhérente à toute évaluation, mais au contraire en tenir compte. L'évaluation était donnée par rapport à des objectifs prédéfinis : le projet est-il au dessus des objectifs, dedans, légèrement en deçà ou a-t-il raté sa cible ?

Serge FRUHAUF

Nous avons expérimenté cet outil de 2009 à 2012 en partenariat avec de grosses associations : ZUP de Co et la Ligue Ile de France de Judo engagés par convention sur 3 ans. Nous avons engagé une phase de généralisation concernant de plus petites associations sous convention d'1 an renouvelable, cas le plus fréquent à la Fondation RATP. Il a fallu alléger l'outil et diminuer le nombre de critères et d' « indicateurs-thermomètres » par critère. La Fondation a défini 3 critères pour chacun de ses objets (liens et entraide, égalité des chances, accès à la culture et à l'éducation). Chaque association a défini un maximum de 3 indicateurs qu'elle était déjà en mesure de fournir. Il n'y a plus là de concertation : les rôles sont séparés par simplification. Ces critères et indicateurs figurent dans la convention et servent de bilan-évaluation à la fin de la convention. C'est un travail de longue-haleine. Les associations ont facilement trouvé leurs indicateurs. L'évaluation ne porte pas de jugement de valeur sur le projet ou l'association. C'est une méthode qui permet de progresser ensemble vers nos intérêts communs.

Stéphane ANDRE

Pour chaque indicateur, nous fixons différents seuils : sur-qualité au-delà du seuil, seuil médian, ou seuil bas en deçà. Nos indicateurs peuvent être quantitatifs. Ces chiffres sont à lisser par des seuils d'indifférence ou de préférence : 999 ou 1001 bénéficiaires peuvent être en deçà ou au-dessus d'un même seuil par exemple sans refléter des réalités très éloignées. Nos critères peuvent être qualitatifs. Par exemple un indicateur de qualité de la relation entre deux partenaires peut se décliner: très bon climat de confiance, climat correct ou défiance.

Participant

En tant que Fondation d'entreprise, nous sommes partenaires de France Parrainage, une association qui permet à des bénévoles d'accompagner 400 enfants défavorisés sur 6-7 ans. Comment évaluer le bénéfice de cette action à si grande échelle et sur le long terme ?

Serge FRUHAUF

Nous pouvons établir un parallèle avec ZUP de Co qui prépare des collégiens au brevet. L'association intervient dans des lycées où les résultats sont très faibles. Elle s'est fixé des pourcentages : 40% comme objectif normal, 45% comme objectif optimal et 35% (le niveau existant) comme objectif bas. L'association a réalisé 42%. Ils étaient à 6% au-dessus des taux de réussite des collégiens non accompagnés. L'évaluation se fait par rapport à des références.

Stéphane ANDRE

J'aimerais prendre l'exemple du judo. Leur objectif était d'améliorer la conscience des valeurs chez les jeunes. La question était de savoir comment mesurer cet indicateur. Au judo, il y a un système de ceintures, on ne peut pas passer d'une ceinture à l'autre sans respecter des valeurs. On pouvait donc s'appuyer sur un indicateur préexistant : le pourcentage de passage à la ceinture supérieure. Le rôle d'une fondation est aussi de challenger les porteurs de projet sur ces questions d'évaluation.

Serge FRUHAUF

L'objectif à atteindre était que tous les enfants passent une ceinture tous les ans. Au début, c'est facile : les enfants passent jusqu'à 2 ceintures dans l'année. Mais plus le niveau monte, plus cela prend du temps. Il a fallu corriger en ce sens l'indicateur et les valeurs optimale, acceptable et minimale. Ces indicateurs sont définis par l'association à la demande du mécène. Par exemple, un des critères concernait l'amélioration de la notoriété de la Fondation RATP. Les indicateurs pour ce critère pouvaient être le nombre d'articles dans les journaux ou sur Internet ou le nombre de journaux qui en parlaient. Concernant l'insertion ou l'accompagnement, les indicateurs possibles sont le nombre de jeunes qui ont obtenu leur diplôme ou qui ont décroché un emploi dans les 6 mois.

Participant

Vous avez donné des exemples quantitatifs. Comment mesurer le qualitatif ? C'est difficile de toujours entrer dans des cases. Pour définir un indicateur vraiment qualitatif à partir d'un indicateur quantitatif, par exemple concernant l'évolution d'enfants, il faut partir de données

scientifiques, et bien souvent nous ne les avons pas. On peut mettre des chiffres sur du ressenti mais cela reste très approximatif.

Stéphane ANDRE

On ne peut pas transformer des valeurs en quantité, mais on peut tirer beaucoup du ressenti en le passant « à la moulinette » de l'évaluation. A partir du constat que le ressenti est bon, on peut changer les objectifs ou adapter les indicateurs. Il s'agit de régler les seuils à partir du ressenti sur des expériences passées pour faire confiance à ces seuils sur des expériences à venir. Tout ce qui est dit ne doit pas être scientifiquement prouvé. La Fondation doit se dire qu'elle a eu raison d'investir dans cette action, et que même si ce n'est pas parfait, elle va globalement dans le bon sens. On ne peut pas faire autrement, dans le qualitatif, que d'intégrer de la subjectivité, par exemple à travers des témoignages. Autrement, ce sont des études qui durent 20 ans et dont les résultats paraissent quand les personnes sont à la retraite.

Participant

Comment trouver la dose juste de critères et d'indicateurs ?

Serge FRUHAUF

Un minimum de critères est nécessaire. Nous nous sommes arrêtés à 3 critères, et pour chaque critères, 1 à 3 indicateurs, ce qui fait en tout au maximum 9 indicateurs. En général, les associations nous proposent 2 indicateurs par critère, et adoptent les critères choisis par la Fondation, sans jamais en proposer de nouveaux, alors qu'ils ont la possibilité de le faire.

Stéphane ANDRE

Cette méthode de calcul est élaborée pour rendre compte de la logique non compensatoire. S'il n'y a qu'un seul critère, on tombe dans une logique compensatoire. Par exemple, j'ai mené une recherche similaire pour le compte de Total. L'objectif était de diminuer les rejets liquides des raffineries. Il y avait 10 polluants. Les directeurs d'usine, lorsqu'il y avait 5 indicateurs (1 par produit) qui s'était amélioré et 5 qui s'étaient détériorés, n'étaient pas capables de dire s'ils avaient fait mieux ou moins bien. D'où l'intérêt d'avoir une synthèse et une logique non compensatoire. S'ils avaient fait mieux sur 9 indicateurs et 1 qui était au-dessus des normes légales, la performance était mauvaise. C'est une logique de véto, si un indicateur n'est vraiment pas bon, le résultat est mauvais.

Participant

Est-il possible de hiérarchiser les critères en interne : critères éliminatoires versus critères à améliorer ?

Stéphane ANDRE

C'est prévu. On peut donner un pouvoir de veto aux critères, les pondérer.

Participant

J'ai l'impression que ce n'est pas suffisant. La notion de temps dans la relation n'est pas évaluable.

Stéphane ANDRE

Le but est de construire une base de dialogue la plus simple possible. Cela ne doit pas s'arrêter là. C'est une aide à la décision, pas une décision qui apparaît noir sur blanc.

Conclusion

Olivier TCHERNIAK

Vice-président d'ADMICAL

L'évaluation est un thème récurrent, étudié depuis très longtemps, mais complètement bouleversé aujourd'hui. Nous travaillons depuis un an sur ce dossier à l'Admical avec nos partenaires et nos adhérents. Ce sujet, récurrent et non sans danger, comme nous avons pu l'entendre, a profondément changé.

Nous avons quitté, définitivement je l'espère, le temps de la déviance gestionnaire pour aller vers une volonté commune de progrès entre le monde des mécènes et le monde associatif. Si le sujet de l'évaluation n'est plus perçu aujourd'hui comme il pouvait l'être auparavant, c'est parce que s'est développé un esprit de compréhension mutuelle, de certitude que la connaissance de l'autre est un véritable apport. C'est aussi la volonté des mécènes d'approfondir leur engagement et d'apporter une contribution à l'intérêt général qui va bien au-delà de leurs contributions financières. L'évaluation n'est plus alors une évaluation-sanction, mais une évaluation-progrès. Je veux croire que ce qui permet aujourd'hui les relations enrichies entre ces deux univers, qui, au mieux, s'ignoraient par le passé, doit être mis au crédit de la pratique du mécénat pendant ces 20 dernières années. C'est un des nombreux points positifs que nous constatons si nous tentons d'évaluer l'apport global du mécénat dans l'évolution des comportements et des pratiques dans notre société. Au-delà de cette nouvelle relation mécènes-porteurs de projets, je voudrais rappeler ici les trois lignes de force qui structurent aujourd'hui notre réflexion commune.

La première rappelle ce qui vient d'être dit : l'évaluation entraîne une modification de la relation entre mécènes et porteurs de projet. Ce rapport, s'il n'est pas à chaque fois et pour tous égalitaire, commence à s'en rapprocher. Il se range en tout cas derrière une volonté commune.

La seconde est révélatrice d'une stratégie, d'une vision, que ce soit pour le mécène ou le porteur de projets, et d'une façon plus importante si cette vision est partagée.

Reste la troisième, plus complexe, que nous n'avons pas complètement abordée, mais qui sera abordée dans un des ateliers, et qui est rendue d'autant plus complexe qu'elle est attendue par des parties-prenantes qui ne font pas partie directement des projets de

mécénat. Nous sommes confrontés à des personnes qui résonnent souvent très différemment, avec leurs propres outils, selon leurs propres processus, que ce soit la communication, les finances, les RH, les dirigeants des entreprises... Comment utiliser l'évaluation et quels sont les résultats à en tirer ? Il faut trouver un langage pour exprimer ce qui a été évalué de manière compréhensible par les entreprises.

Avant de conclure, je souhaiterais vous faire part de mon expérience personnelle en tant que directeur d'association - ce n'est pas l'Admical - elle-même en cours d'évaluation. Il s'agit d'une association qui sélectionne de jeunes chanteurs classiques pour organiser avec eux des concerts dans des maisons de retraite, EHPAD, et maisons spécialisées pour des malades d'Alzheimer. L'un de nos mécènes, la Fondation Carasso nous a donné les moyens de nous engager dans une démarche d'évaluation. Rien d'obligatoire dans cette démarche. Ce travail est maintenant en cours. Je voudrais dire à quel point les premiers travaux engagés nous ont fait réfléchir et progresser. D'abord, et surtout ne voyez pas ici un discours d'autosatisfaction, mais si nous savions que ce que nous faisons était important, nous ne nous rendions pas compte à quel point c'était tout simplement bien. Cela n'a l'air de rien, mais je pense que c'est ce que tous les dirigeants d'association, tous les bénévoles, tous les personnels qui travaillent dans les associations, ont besoin d'entendre. L'analyse conduite par ceux qui vous évaluent en détaillant tous les aspects de votre travail vous fait mieux comprendre l'impact de votre action sur toutes les parties prenantes, ce que nous ne percevions que très imparfaitement, et qui n'avait jamais été jusque là aussi clairement défini. C'est d'autant plus vrai lorsque ces constatations viennent d'intervenants extérieurs. Par ailleurs, cette démarche permet une compréhension plus approfondie du projet par le mécène lui-même, créant un meilleur partage du projet et peut-être contribuant à assurer sa pérennité.

Après ce premier élément un peu statique, j'aborde un deuxième élément plus dynamique, à travers la réflexion conduite sur la façon dont nous percevons les bénéficiaires finaux, c'est-à-dire en ce qui nous concerne, les personnes âgées, mais aussi leur famille et le personnel soignant. Le processus d'évaluation nous permet de nous engager dans des évolutions de notre travail que nous n'imaginions pas ou, pour certaines, que nous ne pensions tout simplement pas possibles. Ainsi, l'évaluation, si elle est co-construite, est une vraie chance, pour améliorer le travail et l'action d'une association. Cette démarche contribue à ranimer un esprit d'entreprendre dans le monde associatif qui, dans le quotidien, finit souvent par manquer par absence de soutien, de confiance, de moyens. Dans une approche nouvelle, ce qui pour moi est le plus important dans une démarche commune d'évaluation, c'est qu'elle ouvre plus largement le champ des possibles.

Pour terminer, je souhaite remercier toute l'équipe d'Admical, qui a contribué à la réalisation de cette matinée, Sylvaine, Caroline et Bénédicte, et tous nos intervenants, et bien sûr la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne qui nous a si bien accueillis.