

# De la philanthropie à l'utilité sociale

**Etat des lieux et perspectives  
sur l'évaluation des partenariats Entreprises-ONG**

**Octavie Baculard** - Février 2009

# Méthodologie

Cette évaluation s'appuie sur des entretiens individuels approfondis, menés pour la plupart en face à face. Au total, 43 interviews ont été réalisées, réparties ainsi :

- **10 entreprises ou fondations partenaires du Secours Catholique** : Cap Gemini, Crédit Agricole, Fondation Air France, Fondation Cetelem, Fondation Orange, Fondation Société Générale, Fondation Suez Eau pour tous, Fondation Veolia, Electriciens Sans Frontières, Nestlé
- **10 entreprises ou fondations non partenaires** : Fondation Areva, Fondation Club Med, Fondation Internationale Carrefour, Fondation L'Oréal, Fondation RATP, Fondation Schneider Electric, Fondation Solidarité SNCF, Fondation Total, IBM, Sanofi-Aventis
- **17 personnes du Secours Catholique**
- **3 responsables des partenariats d'autres ONG** : WWF, Croix Rouge Française, Care.
- **3 experts** : Centre Français des Fondations, BMJ Ratings, IMS.

Pour la première fois, la démarche méthodologique aura été validée avec trois fondations d'entreprise partenaires historiques du Secours Catholique : Air France, Cetelem et Veolia.

L'ensemble de la démarche a été confié à l'agence Volunteer, spécialiste du mécénat participatif.

## Le Secours Catholique et le département Mécénat et Partenariats

Créé en 1946, le Secours Catholique lutte contre toutes les formes de pauvreté et d'exclusion. Membre français du réseau Caritas, l'association soutient plus de 500 projets internationaux chaque année.

Depuis 2004 le Secours Catholique développe des actions de mécénat et de partenariats, en France et à l'international, avec des entreprises de toutes tailles. Pour ce faire, il a construit le réseau «*A Tout Cœur d'entreprise*», formé de correspondants bénévoles dans ses délégations départementales, et a lancé, début 2007, un bulletin d'information «*Pro Mécénat*».

Chiffres clés : Confronté à plus d'1,6 million de personnes en situation de pauvreté chaque année, le Secours Catholique peut compter sur ses 65 000 bénévoles, répartis au sein de 4 200 équipes en France.

### Contact : Vincent Godebout

Secours Catholique – 106, rue du Bac – 75341 Paris Cedex 07  
Tel : 01 45 49 75 48 – [www.secours-catholique.org](http://www.secours-catholique.org)  
E-mail : [vincent-godebout@secours-catholique.org](mailto:vincent-godebout@secours-catholique.org)

## Volunteer

Créer des liens entre le secteur associatif et le monde de l'entreprise est l'ambition de l'agence Volunteer. Elle accompagne des entreprises qui souhaitent construire une politique de responsabilité sociétale à travers l'engagement de leurs salariés.

Depuis 2005, l'agence Volunteer intervient sur la mise en place de projets RSE, de programmes de mécénat de compétences, l'organisation d'événements de mobilisation ou la création de fondations.

Parmi ses clients : AXA, BNP Paribas, Cisco, Google, Fondation RTE, IBM, Les Entreprises du Médicament, Prisma Presse.

### Contact : Octavie Baculard

Volunteer – 10/18, rue des Terres au Curé – 75013 Paris  
Tel : 01 76 70 26 73 – [www.volunteer.fr](http://www.volunteer.fr)  
E-mail : [obaculard@volunteer.fr](mailto:obaculard@volunteer.fr)

# Résumé



© E. Baudouin/IFSC

Entreprises, fondations et associations convergent sur la nécessité d'évaluer les projets et les partenariats. Au-delà de cette préoccupation commune, les motivations divergent. Pour l'entreprise, l'évaluation répond d'abord à un objectif de communication interne sur les projets ; pour l'association, l'évaluation permet de mesurer l'apport pour les bénéficiaires. Pour les deux, l'évaluation sert à rendre compte : au comité de direction d'une entreprise, au conseil d'administration d'une fondation ou aux bailleurs de fonds pour une ONG.

Cette divergence des motivations explique que l'évaluation des projets ne pose pas de problème. Elle revient naturellement aux associations, qui ont souvent choisi des projets facilement mesurables. Le niveau d'exigence de la part des entreprises est faible concernant le contenu du bilan, il y a peu de contrôles sous forme de visite sur le terrain ou d'audit, par manque de temps et de ressources.

## **De bilan final, l'évaluation devient un outil de pilotage du partenariat**

L'évaluation se décide en amont, lors de la signature du partenariat. L'entreprise et l'ONG ont partagé leurs objectifs, leurs limites et leur éthique réciproques pour aboutir à des critères et des indicateurs de mesure. Les acteurs auront décidé du mode de gestion du partenariat avec une équipe dédiée, des réunions régulières et des visites sur le terrain. L'évaluation se fait en continu et nourrit un tableau de pilotage du partenariat. Le partage de l'information permet d'aller plus loin dans le projet, de faire face à l'imprévu et de ne pas avoir de surprise à l'issue du partenariat. La performance du projet s'en trouve accrue et des solutions innovantes émergent.

## **L'entreprise n'est pas philanthrope, elle a besoin de communiquer pour faire vivre le partenariat**

Le mécénat n'est plus sans contrepartie<sup>1</sup>. Les entreprises attendent un retour sous forme de communication, qui peut se concrétiser de diverses manières : témoignages pour des journaux internes, citations dans des articles de presse locale ou bouche à oreille positif sur un territoire. Or, la communication reste un tabou des deux côtés. L'entreprise ne souhaite pas toujours aborder directement le sujet, par crainte d'être perçue comme « manipulatoire » et l'ONG sous-estime cette demande. Pourtant, la communication est essentielle pour l'entreprise, elle est le moyen d'exprimer des valeurs et de renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs. C'est d'ailleurs un des domaines d'évaluation d'une politique de mécénat mesurés par les agences de notation.

<sup>1</sup>Cf. loi du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat et aux fondations.

# Résumé

## **L'entreprise va être amenée à s'engager davantage sur des enjeux RSE externes**

Les associations comme le Secours Catholique ou la Croix Rouge Française partagent la conviction que la cohésion sociale va devenir un des enjeux majeurs en France dans les années à venir. La crise économique risque de leur donner raison encore plus rapidement. Si dans les débats sur la RSE, les enjeux d'aujourd'hui portent principalement sur l'interne, l'insertion de jeunes des banlieues, des seniors et des immigrés fera partie des enjeux de demain. Dans les pays en voie de développement, la question des besoins fondamentaux - accès à l'eau, l'énergie, la santé ou l'éducation - va amener les multinationales à s'engager à travers leurs fondations et leurs expertises métiers. Les ONG auront alors un rôle de médiation et de conseil sur les situations de pauvreté et l'accès à ces communautés.

## **La recherche d'impact donne naissance à de nouveaux modèles**

Dans un contexte qui va se durcir, les entreprises chercheront à concentrer leurs actions pour avoir davantage d'impact mesurable sur les bénéficiaires. Cela signifie qu'il y aura moins de saupoudrage sur les projets, mais plus de partenariats sur de gros projets à long terme. La concurrence entre organisations pour collecter des fonds va s'intensifier et favoriser la professionnalisation des acteurs des ONG. Cette recherche d'efficacité pousse à l'émergence de nouveaux modèles. D'une logique projet mono-entreprise, nous allons vers des partenariats multi-entreprises ou multi-partenaires (entreprise, ONG, bailleurs de fonds publics). La naissance de Clubs de fondations ou le montage de projets à l'initiative de fondations d'entreprise pour répondre à un nouvel enjeu sociétal constituent une tendance de fond. Le lancement de projets alliant l'économique et le social (« social business ») pour répondre au besoin des populations pauvres (ex. : partenariats Danone, Veolia ou Crédit Agricole avec la Grameen au Bangladesh) est une réponse innovante à cette recherche d'impact.

## **L'entreprise va se préoccuper de l'utilité sociale**

La recherche d'impact va amener le mécénat d'aujourd'hui à évoluer. D'un mécénat optionnel, déconnecté du métier de l'entreprise et sans contrepartie, la recherche d'impact fait entrer le sujet au cœur de la stratégie de l'entreprise. Pour être efficace, l'entreprise décide de s'appuyer sur son expertise métier et de rechercher d'autres partenaires. Son engagement sur les sujets sociétaux ne se limitera plus à la communication auprès des parties prenantes, mais elle va se préoccuper de l'utilité sociale.

# Résumé

## L'évaluation de l'utilité sociale permettra aux associations de démultiplier leur impact

L'évaluation des partenariats pose la question de l'impact des projets pour les bénéficiaires donc de leur « utilité sociale ». Ce concept complexe n'est pas mesuré par les agences de notation car les référentiels sont multiples. Les ONG reconnaissent la difficulté d'identifier les bons indicateurs pour mesurer des situations sociales très différentes. Le Secours Catholique réalise depuis longtemps des évaluations participatives incluant le point de vue de personnes en situation de pauvreté, de bénévoles et de partenaires. L'évaluation de l'utilité sociale va devenir un enjeu pour donner aux associations les moyens de démultiplier leur action, non plus seulement pour vérifier que l'argent a été bien dépensé. Si les entreprises ne s'aventurent pas encore sur ce terrain par crainte de ne pas être légitimes, elles le feront sans doute demain : elles peuvent apporter une aide méthodologique pour aider les associations à déterminer les indicateurs pertinents sur les projets difficiles à évaluer.

## Pistes de progrès pour la relation entreprises / ONG

	Entreprises	ONG
<b>Rencontre</b>	Privilégier le contact direct pour monter des projets	Cibler les entreprises par une recherche d'informations avant d'envoyer un dossier
<b>Sélection partenaires</b>	Se montrer plus flexible en matière de critères, être plus à l'écoute des besoins des associations	Se mettre à la place de l'entreprise et prendre en compte ses attentes
<b>Pilotage partenariat</b>	Aller sur le terrain et participer aux instances de l'association (ex. : conseil d'administration)	Nourrir le partenariat par des échanges réguliers et participer aux instances de l'entreprise (ex. : comité des parties prenantes)
<b>Financement</b>	Accepter de prendre en charge une partie des frais de fonctionnement	Remercier l'entreprise pour son soutien financier
<b>Communication</b>	Exprimer clairement les attentes en amont	Communiquer sur les partenariats en interne pour lever les freins et auprès des donateurs et des médias sur les gros projets
<b>Ethique</b>	Reconnaître la liberté de parole de l'ONG, même si elle a signé un partenariat	Privilégier le dialogue en acceptant de rencontrer des entreprises avant de juger à priori