DÉFIS ET OPPORTUNITÉS DE L'ÉVALUATION POUR LES FONDATIONS

6E ATELIER DES FONDATIONS

VEYRIER-DU-LAC

25 - 27 NOVEMBRE 2009

CFF
Centre Français des Fondations

SOMMAIRE

PLENIERE I

3 **Les fondations et la pratique de l'évaluation : état des lieux sur l'art de faire émerger la face cachée de la valeur**

ATELIER 1

13 **L'évaluation socialement responsable : Comment engager toutes les ressources humaines de la fondation au plus grand bénéfice de la mission de la fondation ?**

ATELIER 2

21 **Assumer les réalités et conséquences de l'évaluation : choisir la démarche adaptée aux besoins et aux moyens disponibles, communiquer les résultats**

PLENIERE II

25 **Quels critères pour l'évaluation des fondations : utilité publique, intérêt général ou utilité sociale ?**

ATELIER 3

34 **L'évaluation : chance ou péril pour l'art et la culture ?**

ATELIER 4

46 **Fondation et donateurs : l'évaluation créatrice de confiance**

ATELIER 5

51 **Évaluation et analyse de la cohérence au service de la stratégie de la fondation : réflexion sur le rôle de l'évaluation pour les fondations en plein développement**

ATELIER 6

57 **Opportunité de mutualiser un outil d'évaluation pour les fondations : le Social e-valuator**

ATELIER 7

60 **L'évaluation des partenariats fondations / entreprises**

ATELIER 8

76 **On ne traite pas les problèmes dans les termes qui les ont fait naître**

ATELIER 9

84 **L'évaluation des demandes de financement : détecter l'innovation, maitriser les risques**

ATELIER 10

90 **Trouver et faire vivre les indicateurs pertinents pour les territoires : une opportunité pour développer le leadership des fondations ?**

PLENIERE III

98 **La place du bénéficiaire dans l'évaluation**

PLENIERE IV

104 **Évaluer pour évoluer : les enjeux du secteur**

PLENIERE V

111 **Arrêt sur image sur le secteur des fondations : complémentarité, cohérence ou éclatement ?**

123 CLÔTURE

PLÉNIÈRE I

Les fondations et la pratique de l'évaluation : état des lieux sur l'art de faire émerger la face cachée de la valeur

Animation

Michel Soublin
Président,
Comité de la Charte

Participants

Didier Vanoni
Directeur,
Fors Recherche Sociale

Benoît Miribel
Directeur général,
Fondation Mérieux

Marc Pfitzer
Directeur général, Cabinet FSG
Social Impact Advisors

Emmanuel Hermand
Secrétaire général,
Institut des Hautes Études
Scientifiques (IHES)

Michel Soublin

Je remercie le Centre Français des Fondations d'avoir choisi le thème de l'évaluation. À l'horizon des dix prochaines années, le Comité de la Charte a en effet identifié quatre défis pour les organisations qui font appel à la générosité du public : la capacité du secteur à se restructurer en fonction des variations de la demande, les ressources humaines, les ressources financières et l'évaluation de leur efficacité. Cela nous a d'ailleurs conduits à commander une étude au cabinet Fors. Didier Vanoni vous la présentera.

Pourquoi l'évaluation est-elle importante ? Selon Adri Kemps, le directeur du Comité de la Charte en Hollande, « *It's not because you call yourself a charity that you create value* ». Cette phrase a le mérite d'être claire ! Je ferai à ce sujet un commentaire sur le titre de cette plénière. « Faire émerger la face cachée de la valeur » n'est effectivement pas une science mais un art. Cependant, essayons d'abord de mesurer si nous créons de la valeur. Le terme « face cachée » me gêne un peu.

A mon avis, il convient de bien distinguer le type et le champ d'application de l'évaluation. L'évaluation n'est pas la mesure de la conformité financière, mais celle de l'impact, de l'efficacité ou de l'efficience. En outre, évalue-t-on des projets ou l'organisation elle-même ? Je pense que la tendance est plutôt d'essayer de mesurer l'efficience de l'ensemble de l'organisation pour pouvoir répondre à Adri Kemps : « *Yes, we create value* ».

Je vous propose quatre interventions. Deux de nos intervenants sont des observateurs généraux du sujet. Les deux autres nous présenteront leur expérience en matière d'évaluation.

L'état des lieux des pratiques actuelles d'évaluation et de leur efficacité par les organisations elles-mêmes

Didier Vanoni

Directeur, Fors Recherche Sociale

Nous avons cherché à identifier la manière dont les organisations faisant appel à la générosité du public prenaient en compte l'évaluation. Dans ce sens, nous avons essayé de contacter l'ensemble des organisations qui ont recours à la générosité du public, adhérentes ou non au Comité de la Charte. Nous avons recueilli 74 réponses. L'enquête comportait à la fois un questionnaire et des entretiens qualitatifs. Elle portait sur les modalités de mise en oeuvre des outils d'évaluation. Je vais vous en présenter les principales conclusions.

La culture d'évaluation est largement diffusée

Sept organisations sur dix affirment avoir mis en place un processus d'évaluation, ce qui nous a surpris. Dans le même temps, neuf sur dix reconnaissent la nécessité d'entrer dans ce type de démarche.

Nous avons relevé quelques spécificités. Ainsi, dans le domaine de la recherche scientifique, les évaluations prennent un tour scientifique. En outre, plus l'organisation compte de salariés permanents, plus la question de l'évaluation est prégnante. La même corrélation est observée pour les organisations qui travaillent à l'international. Dans ce cas, c'est souvent la culture anglo-saxonne de l'évaluation qui prédomine.

L'impulsion des bailleurs de fonds est forte

C'est notamment le cas en présence de financements européens, qui imposent de mener des évaluations à caractère très formel. Le risque est une institutionnalisation de l'évaluation, qui perd alors sa précision et son objectif.

De plus, l'exigence des bailleurs de fonds privés est plus importante que celle des bailleurs de fonds publics.

J'ouvre une parenthèse sur les différents types d'évaluation. Pour nous, l'efficacité est l'adéquation des résultats aux objectifs. L'efficience, quant à elle, mesure l'adéquation des objectifs aux moyens. Enfin, l'impact correspond à l'ensemble des effets à long terme de l'action menée.

Les pratiques sont très diverses et la méthodologie floue

En premier lieu, de nombreuses organisations sont réticentes à aborder la question des coûts et de l'adéquation coûts/résultats. Elles estiment par exemple qu'une vie humaine n'a pas de prix. D'autres affirment que ceux qui sont dans l'action ne sont pas en même temps dans la finance.

En outre, le point essentiel n'est pas ici ce que l'organisation a produit. Il s'agit en réalité d'accompagnement humain et de relationnel. L'évaluation est donc difficile.

Enfin, l'étude montre également une confusion entre évaluation, contrôle et quantification des résultats. L'appréhension même de la question des résultats est floue.

L'évaluation constitue un outil de réflexion sur les pratiques plutôt qu'un outil de management

Les organisations rencontrent des difficultés à positionner l'évaluation dans leur action au quotidien. Elles n'en voient pas l'utilité. En outre, l'évaluation interne, menée par un bénévole, est souvent favorisée. Dans ce contexte, les résultats sont très peu utilisés, si ce n'est pour l'analyse de pratiques. Les bénévoles s'échangent en fait « des ficelles » et organisent une prise de parole sur des dysfonctionnements de l'organisation interne. Dans un cas sur deux seulement, le management utilise les résultats de l'évaluation pour revoir la répartition de ses moyens humains et financiers. Il faudrait cependant étudier cette situation de plus près.

Il reste encore du chemin à parcourir en matière de communication

Un organisme sur quatre seulement communique au grand public les résultats de ses évaluations et/ou y consacre un chapitre dans son rapport d'activités. J'ignore s'ils donnent même lieu à un débat au sein des conseils d'administration. Ainsi, les organisations ne capitalisent pas sur les évaluations en interne. Parallèlement, elles les utilisent peu pour communiquer à l'extérieur, alors que la transparence et la production de valeur sont essentielles.

Mon hypothèse est que les matériaux solides et consistants ne sont pas assez nombreux pour les faire valoir.

Les pratiques d'évaluation sont confrontées à des écueils

Plus une association compte de bénévoles, plus l'évaluation est difficile à conduire. Elle est en effet vécue comme un contrôle et certains affirment même qu'elle peut tuer le projet associatif. De plus, la bureaucratisation des évaluations risque d'induire des indicateurs standards et de conduire à une perte de sens. Enfin, il existe un réel marché derrière l'évaluation. Les évaluateurs produisent le besoin d'évaluation et génèrent le cadre d'évaluation. Ils conduisent même parfois à faire l'impasse sur la valorisation de ce qui est produit en termes d'évaluation. Nous sommes conscients qu'une bonne évaluation peut parfois être un trompe-l'œil.

En conclusion, nous ne pouvons que souligner les progrès réalisé en matière d'évaluation. Aujourd'hui, nombre d'organisations cherchent à définir elles-mêmes des cadres d'évaluation. Elles s'efforcent de croiser leurs regards et de bâtir des référentiels propres à leur activité. De plus, l'évaluation renvoie de plus en plus à la valorisation en termes d'utilité sociale et de services rendus. Le processus est en marche.

Claudine Offredi

Votre panorama est assez dur. On sent beaucoup de soupçons et de peurs. Il va de soi qu'une bonne évaluation passe par des référentiels adaptés. Or, si je comprends bien, ces organisations ne disposent pas de leurs propres référentiels. En réalité, des standards ont été imposés de l'extérieur.

Didier Vanoni

Effectivement. La finalité de la démarche associative est assez peu questionnée dans les démarches d'évaluation. L'action est évaluée hors contexte dans la plupart des cas.

Michel Soublin

Le projet associatif est logiquement à la base de toute évaluation d'une organisation. Or il n'est pas toujours utilisable.

Didier Vanoni

En effet, il s'agit souvent d'un document foisonnant, qui précise peu la manière dont il convient de s'organiser pour mener l'action. Il ne sert pas de référence pour la conduite d'actions au quotidien. Nous avons même identifié des actions qui pouvaient être en porte-à-faux avec le projet de départ.

Sarah Boudaly

Il ressort bien de votre exposé qu'on ne s'improvise pas évaluateur. Un grand nombre d'organisations s'appuient sur des membres qui sont, certes, pleins de bonne volonté mais qui n'ont aucune compétence pour mener des évaluations. C'est pourtant un domaine qui devient institutionnel. Je pense qu'une aide spécifique devrait être mise en place.

Stéphanie Lanson

Quel est l'élément déclencheur de l'évaluation ? Quelle est sa fréquence ?

Didier Vanoni

L'évaluation a souvent été déclenchée, jusqu'à présent, par la sollicitation d'un bailleur de fonds. Aujourd'hui, l'élément déclencheur est de plus en plus la menace de voir se tarir la collecte. En outre, les organisations perçoivent une velléité des pouvoirs publics d'imposer des critères d'évaluation. Elles préfèrent donc adopter une posture défensive et se préparer à l'évaluation. Néanmoins, il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine.

J'ajouterai que l'évaluation en trompe l'œil quasi bureaucratique est surplombante, intimidante et pseudo-méthodologique. Elle semble en effet ignorer l'objet pour faire valoir la méthode. Il est pourtant nécessaire de mettre en dialogue les outils avec l'objet de l'association. Toute une organisation doit ainsi être mise en place pour aider les structures à mettre en évidence leur valeur.

Michel Soublin

Cette référence à l'élément déclencheur nous conduira à évoquer l'importance de telle ou telle partie prenante comme déclencheur. Nous allons prendre l'exemple de la Fondation Mérieux. Benoît Miribel pourra également nous apporter le point de vue de Bioforce et celui d'Action contre la Faim.

L'exemple de la Fondation Mérieux

Benoît Miribel

Directeur général, Fondation Mérieux

Je vais vous présenter l'évaluation d'un point de vue pratique. Les micros que vous avez en face de vous permettent de donner des notes. Ils ont été installés à la demande de l'un de nos bailleurs de fonds, la Fondation Bill Gates. Elle souhaitait que les participants à une formation qu'elle finance puissent évaluer les intervenants. Voilà une méthode d'évaluation. Elle n'est pas très rassurante, j'en conviens, mais les intervenants obtiennent toujours de très bonnes notes… Plus sérieusement, le titre de cette plénière m'inspire une réflexion. Si l'on parle de « face cachée de la valeur », cela signifie qu'une valeur « visible » existe. Est-ce la communication qui la rend visible ?

Pourquoi évaluer ?

Début 2007, quand j'ai rejoint la Fondation Mérieux, l'évaluation ne faisait pas l'objet d'un processus structuré, sauf dans le cas de quelques programmes qui mobilisaient des bailleurs de fonds institutionnels.

Je précise que s'entendre sur l'évaluation, c'est s'entendre sur une méthode et une préparation. La prise de position d'un trésorier n'est pas la même que celle d'un scientifique ou celle des équipes.

La volonté de notre Président Alain Mérieux est d'aller de l'avant. Pour cela, la Fondation a besoin de plus de moyens. Nous ne faisons pas appel à la générosité du public mais à des partenaires institutionnels ou privés. Ceux-ci ont besoin de comprendre qui nous sommes et où nous allons. La volonté de développer les partenariats nous a donc conduits à une clarification de notre mission et de nos priorités, en adéquation avec nos moyens, et dans une capacité à rendre compte de nos activités menées dans les pays en développement.

Cette ouverture à l'évaluation nous permet d'alimenter un cycle de questionnements et d'être lisibles.

Comment évaluer ?

L'évaluation nécessite des outils, qui doivent être élaborés en interne. Elle passe donc d'abord par une appropriation en interne.

L'évaluation porte à la fois sur les projets et sur les personnes. Au sein de Bioforce comme au sein d'Action contre

la Faim, j'ai introduit l'entretien annuel d'évaluation. Basé sur une grille, il permet que chaque personne soit entendue, sur ses objectifs, ses moyens et ses résultats. L'outil n'a pas été facile à mettre en place. Il venait en effet de l'entreprise et était perçu comme un moyen de contrôle, de sanction, signe d'un manque de confiance. L'expérience a pourtant montré dans ces deux structures qu'au final, les salariés étaient contents de ces entretiens car à l'usage, cela permet d'objectiver.

Il est indispensable de remettre l'humain dans l'évaluation, car on ne peut dissocier les personnes des outils. Même avec un stylo, on peut sauver une vie ou au contraire tuer quelqu'un ! Ce qui signifie que c'est bien l'utilisation des outils à disposition qui compte, selon quelle finalité ?

A la Fondation Mérieux, nous pouvons mener une évaluation à différents niveaux, en choisissant d'évaluer les personnes, nos programmes, des projets connexes dans un domaine, ou encore l'organisation dans sa globalité.

L'état d'esprit de l'évaluation compte beaucoup. Si cette évaluation s'inscrit dans une logique de sanction, elle sera mal vécue. Il faut privilégier au contraire un état d'esprit de questionnement et de remise en cause pour pouvoir avancer.

J'ai constaté que la transparence pouvait parfois être un trompe-l'œil. En effet, certains vous assomment de données au nom de la transparence et l'on n'en retient finalement pas grand-chose. C'est pour cette raison que l'humain est important et que l'on doit parler de clarté plutôt que de transparence.

Que faire de l'évaluation ?

C'est pour évoluer que nous évaluons. Nous nous interrogerons sur notre finalité. Par exemple, quand nous construisons un centre de formation et de recherche sur les maladies infectieuses, répond-il bien à un besoin ? La population locale se l'approprie-t-elle ?

Une action est justifiée parce qu'elle a du sens. En particulier, de nombreux acteurs ont quitté Madagascar l'an dernier. Pour notre part, nous avons au contraire choisi de rester sur place aux côtés de nos partenaires dans les moments difficiles. Nous avons bien sûr connu des difficultés. Cependant, au regard de notre mission, cette présence avait du sens pour nos administrateurs.

L'évaluation doit donc aussi prendre en compte le contexte et reconnaître que nous ne sommes qu'un contributeur au projet compte tenu des facteurs multiples. Nous ne devons pas tomber sous le *diktat* des chiffres. Pour nous, le *peer-review*, autrement dit l'échange entre fondations encouragé par le Centre Français des Fondations, est intéressant. Je pense que cette démarche connaîtra une suite.

Sarah Boudaly

Ce matin, nous avons soulevé le problème de la contrepartie. En outre, nous avons vu tout à l'heure que l'évaluation était souvent déclenchée par un bailleur de fonds. Vous nous avez parlé de ces micros qui permettent de donner des notes. Etiez-vous tenus de rendre des notations à la Fondation Bill Gates ? Jusqu'où est respecté le principe d'absence de contrepartie si les bailleurs de fonds exigent une évaluation qu'ils définissent eux-mêmes avant de délivrer les fonds ?

Benoît Miribel

Dans mon exemple, ce sont des professionnels qui bénéficient de ce cours. Issus de nombreux pays, ils viennent ici pour trois semaines et s'attendent donc à un haut niveau. La Fondation Gates nous demande un rapport d'évaluation chaque année sur les profils qui suivent cette formation et ce qu'ils deviennent. C'est une évaluation qui est bien préparée et nous ne la subissons pas. Il n'est pas question d'évaluation-sanction ni de contrôle, mais de responsabilités partagées dans le cadre d'objectifs communs qui doivent être mesurables.

On perçoit clairement des positions différentes entre une école scandinave de l'évaluation qui tend plus vers le qualitatif et une école anglo-saxonne davantage axée sur le contrôle financier.

Michel Soublin

Combien de fois par an votre conseil d'administration aborde-t-il l'évaluation globale de la Fondation ?

Benoît Miribel

A chaque réunion du conseil d'administration, ses membres portent un jugement sur nos actions. Ma mission consiste à rendre objectifs leurs jugements, et non subjectifs. L'évaluation permet de leur montrer que nous sommes en adéquation avec la mission de la Fondation et de suivre le développement des programmes avec nos difficultés et nos succès.

Claudine Offredi

Vous avez évoqué le trompe-l'œil de la transparence. Je vous rejoins sur ce point. Trop de données tuent la donnée. Nous sommes d'accord pour reconnaître qu'un objet d'évaluation se construit. On ne saurait évaluer de la même façon un projet, une action, un service ou une personne. Il faut également trier les données. Enfin, je voudrais souligner qu'en matière d'évaluations des politiques publiques, nous distinguons bien l'évaluation des personnes de celle des actions, projets ou institutions. Les méthodes employées ne sont pas du tout les mêmes.

Benoît Miribel

C'est vrai, mais elles se croisent, et au final, ce sont bien des personnes qui sont responsables de la réussite des projets.

État des lieux des pratiques d'évaluation par le Cabinet FSG

Marc Pfitzer
Directeur général, Cabinet FSG
Social Impact Advisors (Suisse)

La première partie de ma carrière s'est déroulée dans les affaires. Quand j'ai basculé vers le secteur social il y a une dizaine d'années, j'ai été confronté à la question de l'évaluation. J'ai vite découvert qu'elle pouvait constituer un outil déclencheur d'énergie et d'impact.

Présentation du cabinet FSG

FSG est un cabinet de conseil et de recherche à but non lucratif spécialisé dans le travail des fondations et l'engagement sociétal des entreprises. Nos trois outils de travail sont le conseil, les idées et une plate-forme de développement de compétences. Nous couvrons un grand nombre de thématiques à travers nos projets. Nous avons collaboré avec près de 150 fondations et entreprises ces dernières années, dont une quarantaine en Europe.

Notre travail sur l'évaluation recouvre plusieurs dimensions. À Genève, nous travaillons surtout sur la revue de programmes et la création de la logique d'évaluation en amont. Aux États-Unis, en revanche, nous mettons en œuvre des processus beaucoup plus lourds de suivi d'évaluation sur plusieurs années. De plus en plus, nous développons également des plans d'évaluation communs à plusieurs organisations.

Les messages que je souhaite vous donner aujourd'hui se basent sur trois études récentes :

La première a sondé les pratiques d'une centaine de fondations aux États-Unis.

La seconde a porté sur les perspectives des conseils d'administration des fondations en matière d'évaluation, ainsi que leurs besoins et attentes.

La troisième a observé une nouvelle tendance d'approche collective à l'évaluation.

Ces études sont en anglais. Si le Centre Français des Fondations peut nous aider à les traduire, elles seront plus accessibles au public français.

État des lieux des pratiques d'évaluation

Les études mentionnées à l'instant montrent que les pratiques d'évaluation convergent de plus en plus vers un processus centré sur les objectifs. Elles renforcent la capacité des fondations à prendre des décisions et à allouer leurs ressources de manière à augmenter leur impact.

Pour nous, l'évaluation doit être catalyseur d'apprentissage, de développement et de changement. J'ai d'ailleurs retrouvé ces éléments dans la charte de la Société Française d'Evaluation. La réalité est cependant différente.

Nous constatons trois grandes évolutions dans les pratiques d'évaluation.

Une approche de plus en plus prospective

L'approche traditionnelle de l'évaluation, l'approche rétrospective, s'intéresse à l'impact des dons. L'objectif de l'évaluation est dans ce cas de déterminer les résultats obtenus et de prouver ou contredire l'efficacité de l'approche choisie. Les résultats doivent donc pouvoir être attribués à l'action de la fondation et être vérifiés indépendamment. Ils doivent en outre être basés sur des standards académiques de recherche.

Seul un petit nombre de projets et de programmes des fondations peuvent être soumis à ce type d'évaluation rigoureuse. Dans de nombreux cas, ils ne produisent des résultats que plusieurs années après l'action de la fondation.

Les conseils d'administration ont émis le souhait de disposer d'un instrument de gestion beaucoup plus immédiat et plus complet par rapport à l'ensemble des investissements et dons d'une fondation. L'évaluation s'oriente donc de plus en plus vers une autre question : que devons-nous savoir pour augmenter notre efficacité et impact ?

Une finalité orientée de plus en plus vers le suivi d'objectifs et l'apprentissage

La question précédente modifie l'objectif de l'évaluation. Il s'agit désormais d'améliorer la performance de toutes les parties prenantes par l'apport d'informations au bon moment sur les programmes et les thèmes ciblés. Les résultats doivent donc indiquer le progrès constaté par rapport à des objectifs définis *a priori* et répondre à des questions précises d'apprentissage.

En conséquence, l'évaluation devient un processus continu de collecte, de synthèse et d'analyse de données et de débat stratégique au sein de la fondation.

Cette approche intègre stratégie et planification. Elle se base d'abord sur un travail rigoureux sur les objectifs et la logique programmatique de la fondation, qui définit très précisément la séquence d'activités et d'engagements qui vont aboutir à un changement concret ciblé. En outre, elle anticipe les objectifs à valider et les questions d'apprentissage. Celles-ci permettront de mieux comprendre les enjeux et le développement du programme et de ses étapes. Enfin, cette approche prévoit de définir *a priori* quelles données vont être collectées, comment, par qui et quand et comment elles vont être partagées et discutées pour ajuster les programmes et les projets en cours. Elles doivent faire ressortir des recommandations qui remettront en question le plan d'action de la fondation.

Une ampleur de plus en plus collective

La troisième évolution consiste en une approche beaucoup plus collective de l'évaluation. Celle-ci vient d'abord de la prise de conscience qu'un changement concret sur des problématiques complexes demande une action concertée entre acteurs. Cette action demande à son tour des plans stratégiques communs, des visions communes de changement et donc une plateforme commune et collective d'évaluation.

En conclusion, il n'y a pas une solution unique et parfaite à l'évaluation. La question centrale est ce que l'on veut savoir. S'il s'agit de mieux gérer un portefeuille de projets et d'augmenter son impact, les pratiques se dessinent bien autour de ce que je vous ai rapidement présenté. S'il s'agit de vérifier de manière indépendante que la fondation est bien d'utilité publique, des approches plus classiques seront nécessaires. Cependant, ce ne seront sans doute pas les plus utiles en termes de gestion de fondation et de recherche d'impact.

Michel Soublin

J'ai une question pour la salle. Combien y a-t-il parmi vous de fondations « redistributrices » ?

Une vingtaine de mains se lèvent.

Combien parmi cette vingtaine possèdent un système régulier d'évaluation des organisations qu'elles financent ?

Dominique Lemaistre

Nous avons à la Fondation de France un système organisé d'évaluation des programmes qu'elles financent. Il s'agit d'évaluations indépendantes qui interviennent en cours de programme, toujours au bout de plusieurs années. Elles sont surtout rétrospectives.

Michel Soublin

Combien d'entre vous préparent la mise en place d'un système d'évaluation ?

Une demi-douzaine de mains se lèvent.

Michel Soublin

Que font donc les autres ?

Irène Serot-Almeras, Fondation Ensemble

Vos questions sont schématiques. Il est difficile d'y répondre.

Marc Gabriel Boyer, Fondation Catalyses

Quel conseil donneriez-vous, Monsieur Pfitzer, à une fondation nouvelle, qui a de nombreuses idées de programmes, qui n'a pas encore mis en place de procédure d'évaluation et qui souhaiterait anticiper les problèmes qu'elle pourrait rencontrer dans quelques mois ou quelques années ?

Marc Pfitzer

Anticiper représente une immense opportunité. Quand nous réalisons des analyses rétrospectives, nous constatons souvent que les objectifs n'étaient pas très clairs et que l'impact est difficile à évaluer. Il ne faut pas attendre cinq ans pour commencer à analyser ses actions. Je conseille au contraire d'anticiper, avec un plan d'action qui inclut à la fois l'identification d'objectifs concrets et facilement mesurables et la mise en place d'un questionnement constructif sur votre impact. Ce questionnement, qu'il soit formel ou informel, doit associer l'ensemble des partenaires et s'inscrire dans la durée. Il fait partie intégrante du processus d'évaluation. Lorsque vous aurez besoin de réaliser une analyse rétrospective, vous disposerez ainsi de matière.

Didier Vanoni

Nous constatons souvent un décalage entre la théorie et la pratique. Les organisations que nous avons rencontrées doutent en particulier de la possibilité d'adapter un processus d'évaluation généraliste à leur propre cas. Persuader son interlocuteur que cette évaluation est aussi adaptée à sa situation fait partie du travail d'évaluation. J'estime que ceux qui sont décideurs doivent être persuadés qu'ils sont dotés des outils nécessaires pour continuer à avancer et à gérer au quotidien. C'est un enjeu majeur. Or les dirigeants sont souvent éloignés du dispositif d'évaluation. Les petites organisations sont celles qui pèchent le plus dans ce domaine.

L'évaluation scientifique à l'IHES

Emmanuel Hermand
Secrétaire général, Institut des Hautes Études Scientifiques (IHES)

Je vais vous présenter l'évaluation scientifique pratiquée aujourd'hui à l'IHES et son évolution au cours des dernières années. L'Institut est en effet passé d'une évaluation par ses pairs à une évaluation d'organisation.

Présentation rapide de l'IHES

Le fondateur de l'IHES, Léon Motchane, était un industriel passionné de science. Son projet était de créer une institution d'excellence pour la communauté scientifique mondiale. Sa méthode consistait à recruter des professeurs permanents pour former un noyau dur et à inviter des scientifiques du monde entier autour de ce noyau.

Aujourd'hui, l'IHES est une institution de recherche internationale mondialement reconnue. Nous sommes également une fondation reconnue d'utilité publique depuis 1981. Nous avons pour mission de faire de la recherche fondamentale sur les mathématiques, la physique théorique et toute discipline théorique qui s'y rattache. Nous comptabilisons cinq professeurs permanents et sept professeurs longue durée et nous recevons entre 200 et 250 visiteurs par an. Les professeurs permanents sont recrutés par le Directeur sur la recommandation du Comité Scientifique. Ils ont tous marqué leur temps. Depuis 1959, ce sont 5000 chercheurs issus de 60 pays qui sont venus à l'IHES.

Nous publions une revue mathématique deux fois par an. En outre, les professeurs organisent des séminaires et des groupes de travail tout au long de l'année, ainsi que des conférences internationales.

Le Ministère de la Recherche et le CNRS sont membres de droit de notre Conseil d'Administration. Nous avons bien entendu une interaction très forte avec le CNRS.

L'évaluation scientifique en France

L'évaluation était complètement absente dans les années cinquante. Seuls les enseignants chercheurs étaient évalués dans un cadre individuel en vue d'un recrutement ou d'une promotion.

C'est dans les années 80 qu'est lancée l'idée d'une évaluation dans les universités. Le Comité national d'évaluation des universités est alors créé. Parallèlement, le sociologue Pierre Bourdieu publie en 1985 un rapport qui évoque la nécessité d'une plus grande autonomie pour les universités. L'évaluation est présentée comme une condition importante de cette autonomie.

L'Observatoire des Sciences et Techniques est créé sous la forme d'un groupement d'intérêt public en 1990, afin d'évaluer la productivité scientifique française. Il réalise des études quantitatives mais n'intègre pas assez les sciences humaines et sociales.

Simultanément, il est demandé aux laboratoires du CNRS de fournir des indices de citation. Ainsi, on demande de plus en plus d'indicateurs d'appréciation de la qualité scientifique.

L'AERES (Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur) est ensuite mise en place en 2007. Elle centralise toutes les évaluations qui autrefois étaient réalisées par les ministères ou le comité national d'évaluation, qui évaluait les formations et les diplômes. Cette date marque un tournant important.

L'évaluation à l'IHES

L'évaluation de l'Institut est mise en place en 1992, dans le cadre d'un contrat quadriennal avec l'État. En effet, une évaluation doit obligatoirement être conduite tous les quatre ans en vue du renouvellement et de la renégociation de ce contrat. Elle doit permettre au Ministère de la Recherche de s'assurer de l'avancement et du caractère réellement international des recherches de l'IHES. Le Ministère constitue un comité d'experts indépendants de renommée mondiale, dans les domaines des mathématiques et de la physique. Ce comité est généralement composé de sept membres. L'évaluation dure deux jours et porte uniquement sur la science. Elle est centrée sur des entretiens avec les professeurs permanents, les professeurs mis à disposition de l'Institut par le CNRS, les membres du Conseil Scientifique, les visiteurs présents et le directeur. En aucun cas, le personnel n'est associé à l'évaluation. Les experts formulent ensuite des recommandations, dans un rapport qui n'est pas public.

Trois évaluations de ce type, toujours très positives, ont été réalisées. Elles ont été très utiles pour des demandes de subventions gouvernementales. En effet, disposer d'un rapport d'évaluation fait par un état nous aide beaucoup auprès des autres. Dans le cas de donateurs privés, en revanche, nous avons très peu utilisé ces rapports.

La création de l'AERES marque un tournant, avec le passage d'une évaluation scientifique à une évaluation d'organisation. L'AERES compte trois sections : les établissements d'enseignement supérieur, les unités de recherche, les formations et diplômes. Nous avons demandé à figurer dans les deux premières sections. Cependant, l'IHES n'a été placé que dans la première section.

Une première évaluation a été conduite en septembre par l'AERES. À la différence des évaluations précédentes, l'ensemble des acteurs de l'Institut ont été interviewés pendant deux jours : le Président, les membres du Conseil d'Administration, les membres du Comité Scientifique, les visiteurs, les salariés, les délégués du personnel... Nos professeurs n'ont pas très bien compris la démarche.

Cette évaluation a porté sur la stratégie de l'Institut. Nous n'avons pas encore reçu le rapport, mais il devrait paraître en décembre. Ce rapport sera public. Vous pourrez le consulter sur le site de l'AERES. Un droit de réponse est prévu.

Nous considérons ce changement de type d'évaluation comme une régression. En effet, nous sommes passés d'une évaluation à caractère scientifique de niveau international à une évaluation d'établissement de niveau national.

Francis Charhon

Avez-vous prévu une évaluation de l'Institut par un autre organisme extérieur sur le volet scientifique ? J'imagine que vous en avez besoin pour faire venir des professeurs et des visiteurs.

Emmanuel Hermand

Cette démarche n'est pas prévue. Nous n'avons en effet pas besoin d'une telle évaluation car nous avons plus de candidatures que de places.

Denis Le Squer
Fondation pour la Recherche Médicale

Qui possède les compétences aujourd'hui pour évaluer la pertinence de l'action de votre institut ? L'AERES dispose-t-elle de compétences suffisantes ? Pour la Fondation pour la Recherche Médicale, l'AERES est un premier filtre dans la sélection des programmes de recherche.

Emmanuel Hermand

L'AERES sélectionne un comité d'experts pour évaluer les unités de recherche. Elle est bel et bien compétente en la matière. Notre difficulté tient à notre placement dans la catégorie des établissements d'enseignement supérieur. Nous allons demander à l'AERES de pouvoir également figurer dans celle des unités de recherche pour la prochaine évaluation.

Charles-Benoît Heidsieck
Le Rameau

D'où proviennent les fonds de l'IHES ?

Emmanuel Hermand

Ils proviennent pour moitié du Ministère de la Recherche et pour moitié de fonds privés.

Charles-Benoît Heidsieck

Dans ce cas, permettez-moi de m'étonner de votre surprise à être interrogés sur la clarté de votre stratégie. Vous estimez que seuls les scientifiques ont le droit de savoir ce que fait votre fondation. Vous êtes donc en parfaite contradiction avec le premier élément de la Charte d'évaluation des politiques publiques, qui est la pluralité.

Emmanuel Hermand

Nous avons bien répondu aux demandes de l'AERES sur notre stratégie.

Mireille Davidson
Fondation de France

Le premier type d'évaluation était centré sur l'utilité des recherches que vous financez. Il s'agissait d'une évaluation d'impact. Cette nouvelle évaluation porte sur l'efficience et l'utilisation des fonds qui vous sont alloués. Les deux approches sont complémentaires.

ATELIER 1

L'évaluation socialement responsable : Comment engager toutes les ressources humaines de la fondation au plus grand bénéfice de la mission de la fondation ?

Le débat était animé par

Charles-Benoît Heidsieck
Président - Fondateur,
Le RAMEAU

Intervenants

Vincent Faber
Directeur, Fondation Trafigura
(Suisse)

Jean-Bernard Prim
Directeur des Ressources
Humaines, Fondation d'Auteuil

Charles-Benoît Heidsieck

L'objectif de cet atelier est de s'interroger sur ce qu'est une démarche socialement responsable et de réfléchir à l'évaluation d'une telle démarche lorsqu'elle est entreprise au sein d'une fondation.

« Socialement responsable » : de quoi parlons-nous ?

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il se trouve à la confluence de trois préoccupations : écologiques, sociales et économiques. Et il s'agit d'une vision de la société qui induit une double compréhension de la sphère sociale avec d'une part une dimension interne à chaque organisation (gestion du capital humain) et d'autre part une dimension externe, globale à la société (prise en compte des publics fragiles).

D'emblée l'entreprise pense à l'interne et l'organisme d'intérêt général à l'externe.

Décliner les principes de développement durable au sein de chaque organisation, en incluant sa propre contribution à la société, nécessite de concilier quatre axes de performances : la performance économique, la gestion du capital humain (responsabilité sociale, interne à l'organisation), l'engagement sociétal (au sens de contribution aux enjeux sociétaux) et le respect de l'environnement.

Éfficacité globale des organisations

Vision stratégique

Gouvernance et système de management

Performance économique
Croissance
Rentabilité
Efficacité opérationnelle

Gestion du capital humain
Emploi
Formation
Santé au travail
Motivation
Rémunération
Diversité

Progrès social interne

Modèle économique

Qualité produits et services

Engagement sociétal
Actions d'intérêt général
Droits de l'Homme
Développement territorial
Respect fournisseurs

Contribution aux enjeux sociétaux

Respect de l'environnement
Consommation d'énergie
Réduction des déchets
Préservation des ressources
Réglementation

Ces quatre leviers prennent des dimensions différentes selon l'organisation considérée. Si la mission de l'entreprise est de créer de la richesse, le « socle de base » de l'efficacité globale de cette entreprise est la performance économique. Pour une fondation dont la mission est de contribuer à l'intérêt général, le « socle de base » est l'utilité sociétale.

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)
Éfficacité globale d'une entreprise

Vision stratégique
Gouvernance et système de management
Modèle économique
Qualité produits et services

Gestion du capital humain	**Engagement sociétal**	**Respect de l'environnement**
Responsabilité sociale		

Performance économique
Mission = créer de la richesse
Le socle de l'entreprise est la performance économique

Responsabilité Sociétale de la Fondation
Éfficacité globale d'une fondation

Vision stratégique
Gouvernance et système de management
Modèle économique
Qualité produits et services

Gestion du capital humain	**Pertinence économique**	**Respect de l'environnement**
Responsabilité sociale		

Utilité sociétale
Mission = contribuer à l'intérêt général
Le socle de la fondation est l'utilité sociétale

Néanmoins, quelle que soit l'organisation considérée, la gestion du capital humain est un levier de performance structurant pour réussir la mission première de l'organisation.

La responsabilité sociale des fondations se décline atour de trois cibles : gouvernance, salariés, bénévoles. Elle se matérialise tout au long du parcours de chaque personne depuis son recrutement jusqu'à son départ. À chaque étape de ce parcours, des actions peuvent être engagées par la fondation.

Recrutement	**Accueil**	**Gestion RH**	**Départ**
Démarche de candidature	Arrivée « physique »	Management	Préparation départ
Séléection candidats	Conditions de poste	Formation	Départ
Diversité	Intégration	Compétences	Suivi post départ
	Prise de connaissance	Rémunération	
		Parcours professionnel	

Jean-Bernard Prim

Oeuvre d'Église créée en 1866, la Fondation d'Auteuil est reconnue d'utilité publique depuis 1929. En 2008-2009, plus de 12 700 jeunes ont été accueillis par la Fondation au sein de 200 établissements en France métropolitaine et en Outre-Mer. Nous avons 43 000 collaborateurs au service des jeunes et un budget de l'ordre de 230 M d'euros. Le projet de la Fondation est singulier, il se situe à la charnière entre protection de l'enfance et prévention et il prend en compte l'articulation entre prise en charge éducative et formation. De manière plus générale, l'activité de la fondation se décline en quatre champs professionnels différents : collecte de fonds, social, formation initiale, insertion.

La première responsabilité sociale de la Fondation consiste à accomplir sa mission. Cette mission comprend deux volets : d'une part éduquer pour redonner confiance et espérance aux jeunes en difficulté et les accompagner dans la construction de leur projet de vie ; et d'autre part soutenir les parents et les familles fragilisés dans leur responsabilité première d'éducation. Peu d'institutions s'intéressent au public adolescent. Pourtant, ce public réputé difficile représente l'avenir de notre société et doit être valorisé. Pour la Fondation d'Auteuil, les jeunes ne sont pas ce qu'ils font, ils sont plus que ça.

La responsabilité sociale de la Fondation comprend également des aspects sociaux. La conception française de la RSE repose notamment sur l'obligation pour tout acteur économique et social de respecter les quatre principes fondamentaux de l'homme au travail définis par la déclaration de l'OIT de 1998 : liberté syndicale de représentation, interdiction du travail forcé, non discrimination, élimination du travail des enfants. Et parmi les engagements de la RSE figure l'amélioration continue des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles. L'application de ces critères parait une évidence mais un équilibre permanent est à rechercher entre non discrimination et caractère propre dans le cadre de la notion d'« entreprise de tendance » au sens de la directive européenne. Cette notion vise les entreprises qui ont pour objectif de promouvoir une religion ou une conviction, ou les entreprises qui conduisent leurs activités sur une éthique convictionnelle déclarée. Dans le cadre de l'« entreprise de tendance », la loyauté à l'éthique de l'entreprise peut être une exigence professionnelle essentielle et déterminante. Le fait que la Fondation d'Auteuil soit une œuvre de l'Eglise peut être un sujet de tension, mais la Fondation veille à ne pas entrer dans un système discriminatoire.

La Fondation d'Auteuil souhaite aller au delà de l'application de ces critères et assumer d'autres responsabilités sociales.

À cette fin, elle recherche, mobilise et trouve des coopérations entre acteurs.

• La Fondation d'Auteuil offre une réponse à une quête de sens au sein de la Société. Les candidats qui souhaitent rejoindre la fondation viennent d'horizons divers mais ont pour point commun le souhait de donner du sens à leur carrière et de trouver une unité entre leur vie professionnelle et leurs valeurs.

• La Fondation d'Auteuil a de fortes exigences en termes de compétences et de qualités humaines de ses collaborateurs, qui doivent être capables de prendre en charge de nouvelles problématiques et d'agir à la fois dans le champ de l'éducation et dans celui du management.

• La Fondation veille à instituer des modes de collaboration entre bénévoles et salariés respectant le droit social et le principe de la dignité pour tous. Les salariés ne devraient pas être remplacés par des bénévoles.

• Face à une féminisation de la profession, la Fondation d'Auteuil souhaite aussi avoir des collaborateurs du sexe masculin pour favoriser le contact avec un public d'adolescents en déficit de représentation de la figure paternelle. Dans les établissements de la Fondation d'Auteuil, 75% des enfants reçus sont des garçons, et les familles monoparentales ont souvent comme chef de famille une femme.

La Fondation d'Auteuil recherche aussi un équilibre entre militantisme et professionnalisme.

Pour cela elle s'est fixé plusieurs objectifs :

• Permettre la créativité et l'innovation à tous les niveaux ;

• Prendre en compte la réalité du monde associatif. Le temps consacré à la co-construction de projets est considérable ;

• Elaborer des règles de rémunération qui respectent éthique interne et éthique externe en intégrant les règles associatives et en évitant la marginalisation des salariés. La Fondation a sa propre convention collective et se refuse à utiliser la rémunération à la performance ou les barèmes mis en place dans la fonction publique. À noter que compte tenu du caractère confessionnel et social de la Fondation d'Auteuil, un taux de renoncement (par rapport à ce à quoi les salariés pourraient prétendre en travaillant dans le secteur lucratif) s'applique aux rémunérations des cadres de direction et des cadres dirigeants. La valeur de ce taux est fonction du niveau hiérarchique du poste considéré ;

• Associer les partenaires externes et le management mais aussi les institutions représentatives du personnel aux travaux du Conseil d'administration et de la Direction générale sur le plan de développement 2012-2016.

La Fondation d'Auteuil accorde beaucoup d'attention à la formation qui est facteur d'adaptation. Elle souhaite prendre en compte de nouvelles identités professionnelles, favoriser la recherche-action et les liens avec les universités et les écoles d'éducateurs, ainsi que développer une expertise métier.

Vincent Faber

La Fondation Trafigura est une fondation d'entreprise qui est conçue pour et avec le personnel du groupe Trafigura. Fondé en 1993, le Groupe Trafigura est un groupe indépendant de négoce de matières premières dont le chiffre d'affaire a atteint 73 milliards de dollars US en 2008. Il présente aujourd'hui 60 bureaux dans 42 pays, soit 3 000 collaborateurs de 80 nationalités différentes. L'âge moyen de nos collaborateurs est de 35 ans. L'effet générationnel veut que nombre de nos collaborateurs sont sensibles aux grandes problématiques sociales ou sociétales qui traversent aujourd'hui le monde (comme par exemple, le réchauffement climatique). De plus, une grande partie de l'activité du groupe prenant place dans les pays en voie de développement, nos collaborateurs sont directement confrontés à certaines problématiques liées au sous développement. Enfin, la « multiculturalité » du personnel du groupe le rend également sensible aux problèmes des migrations et de l'insertion.

La fondation d'entreprise a quant à elle été fondée à la fin de l'année 2007 et elle est opérationnelle depuis mi-2008. Elle est engagée sur six axes : éducation/enfance, environnement, développement rural, santé/handicap, inclusion sociale et entrepreneuriat social. Elle dispose d'une dotation annuelle de 1% des bénéfices du Groupe Trafigura avant impôts : cela représente 6 millions de dollars US par an. De plus, la Fondation bénéficie d'un seuil de financement garanti quels que soient les résultats du Groupe, permettant des engagements pluriannuels. Elle est hébergée au sein du Groupe, ce qui permet de minimiser les coûts de structure.

Pourquoi une fondation ? Sa création se justifie par différentes raisons. Premièrement, ce projet répond à une forte tradition d'implication spontanée du personnel. Deuxièmement, la Fondation offre un cadre pour coordonner les initiatives locales se multipliant avec la croissance du Groupe Trafigura. Troisièmement, elle est conçue pour répondre aux demandes de soutien exprimées par les salariés déjà engagés. Enfin, la Fondation correspond à la volonté de disposer d'une structure dédiée, gage de professionnalisme, de rigueur et d'indépendance.

Le fonctionnement de la Fondation se fait en prise directe avec le personnel du groupe. Tout d'abord, plus de 75% des projets qu'elle finance sont référés par le personnel du Groupe. Le potentiel d'interaction avec le personnel est d'ailleurs un critère essentiel de choix des projets soutenus. Nous avons fait le choix de soutenir les initiatives du personnel via une politique de « matching funds » (abon-

dement). Par ailleurs, les thèmes prioritaires de la Fondation sont validés avec le personnel, qui doit se reconnaître dans les thèmes choisis. En un an, neuf « Charity Committees » ont été établis dans le monde (Londres, Lucerne, Genève, Stamford, Houston, Shanghai, Singapour, Lima, Johannesburg). Ces « Charity Committees », groupes d'employés volontaires s'intéressant de près aux aspects humanitaires et sociaux de leur environnement, fonctionnent en contact étroit avec la Fondation. Enfin, la sélection des projets est effectuée par un conseil qui se réunit quatre fois par an.

A mon sens, la Fondation répond à un double objectif. Sur le plan externe, elle est l'instrument de l'action philanthropique du Groupe en faveur des communautés défavorisées, et elle contribue ainsi à la réalisation de l'objectif de RSE. Sur le plan interne, elle vise un objectif en termes de ressources humaines car elle est un outil pour les salariés qui ont envie d'agir et elle remplit une fonction d'animation, une fonction pédagogique et permet une ouverture des salariés sur le monde en agissant comme une « eye-opener ».

Charles-Benoît Heidsieck

Les deux expériences que vous partagez sont complémentaires. Vous avez tous deux parlé de ressources humaines mais de points de vue différents. À la Fondation d'Auteuil, les équipes concernées sont celles internes à l'organisation, tandis que la Fondation Trafigura regarde du côté des collaborateurs de l'entreprise qui l'a fondée. Dans ce dernier cas, il s'agit des équipes interne à l'entreprise mais externe à la fondation. Certaines problématiques, comme celle de la quête de sens, restent communes, mais on parle tout de même de deux réalités différentes.

Echanges avec la salle

Eliane Hervé-Bazin
Chef de projet, Fondation Réunica-Prévoyance

Je souhaite réagir à l'intervention de M. Jean-Bernard Prim. Vous avez évoqué un taux de renoncement affectant le salaire, variant en fonction de la hiérarchie. Renoncement dont la contrepartie serait l'apport de sens. Or le sens est une notion très subjective…

Jean-Bernard Prim

Au sein de la Fondation d'Auteuil, on retrouve des points communs dans la quête de sens des différents salariés.

- Le sens peut émerger du militantisme en faveur de la jeunesse en difficulté. Nos collaborateurs cadres ont souvent, en parallèle avec leur emploi précédent, milité dans des associations liées à la jeunesse en difficulté. La Fondation d'Auteuil permet à ces salariés de concilier engagement et travail.

- Le deuxième thème qui est vecteur de sens est celui de la famille. Par exemple, nos collaborateurs partagent la conviction qu'il y peu de familles démissionnaires, mais plutôt des parents déboussolés.

- Enfin, la quête de sens peut se retrouver dans les valeurs spirituelles qui transcendent l'action des cadres dirigeants de la Fondation. Les entreprises ne peuvent pas quant à elles s'engager sur les sujets politiques et confessionnels.

Vincent Faber

Dans le cadre de ses programmes, la Fondation Trafigura aborde certains sujets politiques et sensibilise ses publics aux enjeux sociétaux. Nous agissons avec la conviction que l'entreprise peut avoir envie de sensibiliser ses salariés, qui sont également des citoyens, à des enjeux de sociétés ainsi qu'à la vie publique et politique.

Dominique Lemaistre
Directrice du Mécénat, Fondation de France

La Fondation d'Auteuil vient de témoigner à propos de sa gouvernance interne et la Fondation Trafigura a expliqué comment elle se positionne pour créer des interactions entre l'entreprise et ses salariés. La Fondation de France est aussi confrontée à des cas variés. Par exemple, elle a été sollicitée par un chef d'entreprise qui souhaitait consacrer une partie de sa fortune personnelle pour aider les salariés de son entreprise,

comme si l'entreprise, n'arrivait pas à créer toute seule les conditions satisfaisantes de welfare pour ses employés. Dans le contexte actuel, la fondation est quelque fois un recours pour l'entreprise.

Jean-Marie Destrée
Directeur, Fondation Caritas France

Pour faire suite aux propos de Dominique Lemaistre, je souhaite ajouter qu'une entreprise qui n'aurait pas un minimum de cohérence dans sa logique interne, ne pourrait pas développer une action philanthropique externe. Très vite, il pourrait y avoir un hiatus qui pourrait être dénoncé, puis devenir contreproductif pour l'entreprise. Je conseillerais aux entreprises en difficulté, un travail en interne, puis dans un deuxième temps, la construction du projet philanthropique.

Odile de Laurens
Responsable de l'Observatoire, Fondation de France

Dans quelle mesure la Fondation Trafigura s'intéresse-t-elle et s'interroge-t-elle sur rôle de l'entreprise elle-même ?

Vicent Faber

Une fondation donne aux acteurs de l'entreprise un outil supplémentaire, mais il est vrai qu'on ne peut pas « faire du bien » en externe pour colmater des brèches internes. Est-ce que le travail de la Fondation vis-à-vis des employés en interne à changé la perception de ces même employés sur la manière dont ils font du business ? Selon moi, cette ambition doit être présente.

Béatrice de Durfort
Déléguée générale, Centre français des fondations

Nombreuses sont les entreprises, qui, dans leur discours, affirment que l'implication de leurs salariés dans le tiers secteur apporte une valeur ajoutée. Il pourrait être opportun de parler de la circulation des effectifs de manière ouverte. Il est souvent question du discours des directeurs des ressources humaines des entreprises vis-à-vis de leurs fondations, mais moins du discours des ressources humaines des fondations vis-à-vis des entreprises fondatrices.

Charles-Benoît Heidsieck

Pouvez-vous nous indiquer approximativement quel est le taux de renoncement salarial au sein de la Fondation d'Auteuil ?

Jean-Bernard Prim

Il est de 5 à 50% en fonction des postes concernés. Le taux de renoncement se fait sentir à partir du niveau cadre et c'est au niveau des cadres dirigeants qu'il est le plus important.

Charles-Benoît Heidsieck

Ce taux de renoncement se justifie-t-il ? Y a- il un consensus dans la salle sur ce sujet ?

Dominique Lemaistre

Un présupposé fausse le raisonnement : on imagine que le niveau de rémunération dans l'entreprise est le « bon ». Est-ce vraiment le cas ? Je remarque qu'au sein des fondations, il est parfois difficile de parvenir à fidéliser les bonnes personnes, certaines quittent le secteur non lucratif en étant frustrées. Il y a certains seuils en dessous desquels on ne peut pas descendre.

Jean-Marie Destrée

Le salaire est un facteur de démotivation s'il est trop bas, mais lorsqu'il est à un niveau acceptable, il n'est pas, sur le long terme, un facteur de motivation.

Vincent Faber

Le différentiel entre rémunération dans le secteur non lucratif et dans le secteur non lucratif doit être maintenu, mais dans une certaine mesure. Il existe une tension perpétuelle entre la recherche de bonnes compétences, de professionnalisme et un emploi aux caractéristiques hors du commun auquel correspond une rémunération qui a un impact (en augmentant la proportion des coûts de fonctionnement par rapport aux fonds redistribués).

Jean-Bernard Prim

Au conseil d'administration de la Fondation d'Auteuil, les points de vue sur le sujet de la rémunération varient puisqu'y sont réunis trois mondes : celui de l'entreprise (qui considère que les éléments clés ne sont jamais assez payés), celui des pouvoirs publics (qui est plutôt en accord avec les pratiques courantes au sein des fondations) et celui des prêtres (qui ont plutôt tendance à tirer les rémunérations vers le bas). Tous ont des visions différentes.

Nous avons des talents au sein des fondations : pour les révéler, nous pouvons leur confier des missions (mission à l'international, mission transversale). Par ailleurs, la Fondation d'Auteuil s'intéresse la « sortie » de ses salariés, ce qui est aussi un moyen de les conserver plus long-

temps. Il est nécessaire de sortir du cercle des formations internes et d'assurer les salariés qu'ils pourront être employables ailleurs. Je constate que les entreprises qui ont des activités dans le domaine de la délégation de service public recherchent des profils venant du monde non lucratif qui pourraient plaire aux donneurs d'ordre.

Gabrielle Cannarella
Responsable projets entreprises,
IMS Entreprendre pour la Cité

Je souhaite intervenir sur le sujet du passage du monde associatif à celui de l'entreprise. Je suis moi-même une ancienne de l'Association française des Volontaire du Progrès. De retour de ce type de mission, comment fait-on pour intégrer le marché français ? Le monde non lucratif semble somme toute plutôt restreint. L'association Résonnance Humanitaire s'adresse notamment aux expatriés de retour de mission. Il faut réfléchir à ce qu'on pourra offrir à des futurs recruteurs après une expérience dans telle fondation ou telle association. Si le secteur non lucratif offre une valeur ajoutée ne se traduisant pas en terme financier, il est vrai qu'il ne donne pas toujours les moyens de valoriser les compétences acquises auprès du monde de l'entreprise.

Sur le sujet de la rémunération, inférieure en comparaison avec celles proposées par le secteur lucratif, je pense que cette question doit aussi être considérée en lien avec la féminisation du secteur (exception faite du plus haut niveau de fonction où la gente masculine reste bien représentée).

Jean-Bernard Prim

Effectivement, l'histoire sociale montre que les salaires baissent lors que les métiers se féminisent, même si les compétences sont au rendez-vous.

Nous pourrions aussi parler du cas des « Petites et Moyennes Fondations ». On remarque un écart important entre les grandes fondations employeuses et les plus petites fondations…

Jérôme Kohler
Directeur, L'initiative Philanthropique

N'oublions pas le cas des fondations qui ne sont pas employeur du tout ! Quelque fois, le conseil d'administration gère seul la fondation, avec un ou plusieurs bénévole.

Delphine Vandevoorde
Attachée de direction, Fondation de Lille

Je peux témoigner sur ce sujet. Pendant longtemps, j'ai été la seule salariée de la Fondation de Lille. Je crois qu'on ne peut pas demander au salarié d'une association ou d'une fondation de brader ses compétences. Il s'engage déjà énormément du point de vue de la disponibilité, souvent, sans compter ses heures supplémentaires. Les bénévoles, quant à eux, ne sont pas toujours opérationnels.

A mon sens, la formule « taux de renoncement » est plutôt curieuse. Le secteur non lucratif est scruté de tous côtés, et on lui demande toujours plus. Le risque est que le monde des associations et fondations soit peu à peu désertés.

Pour ma part, même si j'ai à présent deux salariés qui m'accompagnent, nous ne pouvons pas encore consacrer de temps à la formation.

Daniel Postel-Vinay
Administrateur civil, Fondation Henriette Anne Dol

Nous sommes conduits, pour les postes à responsabilités à concevoir qu'il n'est pas possible de faire toute une carrière dans une petite structure. Ainsi, il faut veiller à ce que le passage par une petite structure soit valorisé au maximum (ne serait-ce pour le carnet d'adresse constitué). Un turnover, à 3 ou 4 ans doit être anticipé et préparé. Je m'interroge aussi sur les problématiques de ressources humaines que rencontrent les fondations françaises en raison de certaines contraintes imposées par le droit français du travail. Même si la sous-traitance et l'externalisation de certaines activités sont possibles, il est parfois difficile pour les fondations de faire face à la saisonnalité de leur activité, et on connaît le caractère restrictif des CDD.

Béatrice de Durfort

La question de la « mémoire » de la fondation et de sa transmission est essentielle. C'est un sujet sur lequel le Centre Français des Fondations aimerait travailler. Dans les petites structures, le risque de perdre des savoirs faires n'est pas négligeable.

Dominique Lemaistre

La Fondation de France a « rattrapé » sa mémoire a posteriori. Nous avons beaucoup agit, puis, dans un deuxième temps, nous avons ressenti le besoin de nous « poser » et de nous replonger dans les archives de la Fondation. La taille et l'origine des fondations ont un impact sur le débat. Entre une fondation collectrice et une fondation qui fonctionne grâce au legs d'un grand mécène, les points de vue peuvent diverger. Les salariés sont-ils soumis à la même pression quel que soit le type de structure ? A mon sens, dans la gouvernance sociale, il n'y a vraiment pas que la question des salaires.

Charles-Benoît Heidsieck

Pour des raisons culturelles, la question de la rémunération revient souvent. Néanmoins, il existe des leviers pour une bonne gouvernance sociale, comme la formation qui permet aux salariés d'assurer leur départ dans de bonnes conditions. Effectivement, les choix peuvent varier en fonction du type et de la taille de la fondation. L'évaluation des programmes et de la structure est souvent évoquée. Mais il faut aussi penser à celle du personnel. Il s'agit d'un véritable triptyque. L'objectif est d'évaluer l'épanouissement ou non du salarié dans un poste. Je ne suis pas certain que toutes les fondations, notamment les plus petites, respectent cet engagement. En tout cas, dans le secteur des associations, ce n'est pas le cas.

Carmen Antolin

Responsable adjointe des relations partenaires, Groupe SOS / Fonds Acteurs de la Solidarité

Le Groupe SOS, qui promeut un nouveau modèle associatif qui sait allier l'efficience économique à la création de valeur sociale et environnementale, a mis en place un baromètre social. Ce dernier est accessible en ligne et il est anonyme. Chacun est invité à le remplir dans une démarche qualité.

Charles-Benoît Heidsieck

Pour conclure, nous pouvons déduire de nos échanges que le tiers secteur se doit d'être exemplaire en matière de responsabilité sociale. La question de la gestion de son capital humain salarié est au cœur même de ces enjeux. Force est de constater que des progrès restent à réaliser.

Plusieurs pistes ont été évoquées qu'il restera à approfondir à l'issue de cette session :

- la formation des collaborateurs,
- la rémunération,
- la capitalisation des connaissances,
- le parcours professionnel, et notamment la gestion de la sortie de la fondation.

Gageons que ce sujet d'actualité sera l'un de ceux que le CFF saisira dans les prochains mois afin d'aider les fondations à progresser sur le champ de leur responsabilité sociale.

ATELIER 2

Assumer les réalités et conséquences de l'évaluation

Choisir la démarche adaptée aux besoins et aux moyens disponibles, communiquer les résultats

Animation

Jean-Luc Soulé
Président, Cabinet Méc'ène

Participants

Karin Jestin
Secrétaire générale,
Fondation 1796 ;
Présidente du conseil
de fondation,
Centre pour le Dialogue
Humanitaire

Anne-Claire Pache
Secrétaire générale,
Chaire entrepreneuriat
social – ESSEC

Jean-Luc Landier
Directeur général adjoint,
Fondation pour la Mémoire
de la Shoah

Jean-Luc Soulé

Je vous propose d'aborder successivement les trois thèmes de discussion suivants :
• l'adaptation de l'évaluation aux besoins ;
• l'évaluation choisie ou subie ;
• le rapport aux territoires :
pour une évaluation collective partagée.

Adaptation de l'évaluation aux besoins

Anne-Claire Pache

Chaire entrepreneuriat social – ESSEC

L'évaluation répond à des besoins et des objectifs très variés, qu'il faut bien identifier au préalable.

Une organisation peut s'interroger sur son efficience.

Elle mesure alors l'efficacité, par rapport, à sa mission des moyens et *process* qu'elle a mobilisés.

Elle peut mettre en regard ses résultats et ses objectifs initiaux.

Le projet associatif doit dans ce cas être traduit en indicateurs concrets et potentiellement mesurables.

Elle peut évaluer son impact, autrement dit sa contribution réelle à la production d'utilité générale.

L'organisation a alors besoin d'un regard extérieur fort et doit combiner une approche à la fois quantitative et qualitative. Les méthodologies employées dans ce cas sont complexes et les ressources mobilisées élevées. La Chaire entrepreneuriat social de l'ESSEC étudie notamment la mesure du « retour social sur investissement ». Cette approche constitue une manière de monétiser l'impact d'une action en évaluant la plus-value créée et en prenant en compte les coûts évités par l'action. Pour un euro investi, quel est le nombre d'euros produits en termes de valeur sociale ?

Elle peut évaluer un potentiel.

C'est ce type d'évaluation que l'on retrouve dans la sélection de projets. Les différentes typologies d'évaluation ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Chaque organisation devrait être en mesure de mettre en œuvre l'ensemble de ces démarches.

Francis Charhon

Je m'étonne que l'on puisse mesurer l'impact social d'un euro investi, notamment dans le champ médico-social.

Anne-Claire Pache

Cette méthode est en cours de construction. L'approche est certes réductrice, mais elle permet de comparer et de valoriser ce qui est produit. L'objectif est d'identifier de grands types d'indicateurs et des méthodes d'évaluation par secteur. On se situe dans une logique de complémentarité entre la quantification et l'analyse d'éléments non mesurables.

Évaluation choisie ou subie

Jean-Luc Landier
Fondation pour la Mémoire de la Shoah

La Fondation pour la Mémoire de la Shoah a financé plus de 1 500 projets en huit ans, dans des domaines aussi divers que l'histoire, la pédagogie, l'édification de lieux de mémoire, le médico-social et la culture. Ces projets sont systématiquement évalués par des experts du domaine concerné. C'est sur la base de leurs recommandations que le conseil d'administration de la Fondation décide ou non de les soutenir. Ce processus d'évaluation ex ante fonctionne bien. En effet, le taux d'échec des projets est quasiment nul. En revanche, l'évaluation ex post de l'efficience des projets reste à mettre en œuvre.

Le rapport aux territoires : pour une évaluation collective partagée

Karin Jestin
Centre pour le Dialogue Humanitaire

Je rappellerai tout d'abord que les cultures d'évaluation varient d'une organisation à l'autre. Ainsi, les fondations opérationnelles se voient imposer par de grands donateurs des évaluations pluriannuelles, ce qui n'est pas le cas des fondations redistributrices. De telles évaluations peuvent être vécues comme des intrusions. En revanche, quand le management se les approprie, elles deviennent intéressantes. Dans une démarche commune, gouvernance et management peuvent s'efforcer de déterminer comment une action impacte un résultat. La notion d'apprentissage par l'évaluation est dans ce cas plus facile à vivre.

Le Centre pour le dialogue humanitaire est ainsi passé d'une évaluation imposée par l'extérieur à une évaluation bisannuelle de tous les projets, complétée par une analyse tous les trois ans de la stratégie et d'évaluations *ad hoc* par grand programme. Les équipes internes participent à l'évaluation et s'approprient les résultats.

A l'inverse, dans le cas des fondations dotées, une impulsion interne est nécessaire. Dirigeants et conseils de fondations ont une responsabilité toute particulière dans ce domaine.

Jean-Luc Soulé

La notion de durée me semble devoir être introduite dans ce débat sur l'évaluation.

Anne-Claire Pache

Se doter d'un système d'évaluation sur la durée implique une mobilisation importante de ressources. Or peu de financeurs sont prêts à consentir à une telle implication. Les fondations peuvent donc envisager d'accompagner les organisations qu'elles soutiennent par le financement de leur évaluation.

Alain Philippe
Fondation d'entreprise Macif

Dans notre cas, c'est la maîtrise de la durée qui a conditionné le choix statutaire de la Fondation d'entreprise Macif. En effet, notre fondation n'a pas souhaité s'inscrire dans la pérennité d'une fondation reconnue d'utilité publique. Tous les cinq ans, elle se réinterroge sur son objet social et le modifie en fonction des mutations du terrain social.

Jean-Jacques Eleouet
Fondation d'entreprise Petzl

La nécessité de mener à bien tous les projets en l'espace de cinq ans est une source de motivation importante dans les fondations d'entreprises. En outre, l'évaluation normative constitue pour ces fondations une forme d'évaluation organisationnelle. De plus, il me semble que l'évaluation de l'organisation doit être menée avant celle des actions car c'est dans la première que la marge de progrès est la plus forte.

Francis Charhon
Fondation de France

Les fondations peuvent être exposées à de fortes pressions pour démontrer rapidement leurs résultats. Or, en matière sociale, une contrainte comme le temps s'avère difficile à gérer. Il me paraît également essentiel d'examiner ce que font les autres acteurs et de partager nos expériences respectives.

Michel Soublin
Comité de la Charte

Nous sommes parfois soumis à une véritable « dictature des ratios ». À mon sens, il importe avant tout de déterminer par une évaluation si l'organisation est efficace. L'évaluation peut parfois aboutir à un retournement de l'opinion publique et doit faire en sorte que cette dernière ne s'attache pas à des ratios non significatifs.

Jean-Luc Soulé

Dans quelle mesure les indicateurs qui servent à communiquer des résultats peuvent-ils être transposés d'un contexte à autre ?

Anne-Claire Pache

Il me semble préférable de faire soi-même le choix de l'évaluation pour ne pas avoir ensuite à la subir. De même, il me paraît plus judicieux de développer ses propres indicateurs et méthodes d'évaluation et de les mutualiser avec d'autres structures du même type.

Claudine Offredi

A mon sens, le seul calcul économique public n'est pas suffisant en soi pour évaluer un impact. Il est également nécessaire de montrer les limites des indicateurs et d'adopter une posture d'évaluation militante.

Jean-Luc Soulé
Université Pierre Mendès France

Je souhaiterais poser aux participants plusieurs questions sur la dimension territoriale que pourraient revêtir certaines fondations. En particulier, quel champ d'action pourrait avoir une fondation territoriale ? De plus, à l'échelle d'un territoire, quelles missions pourraient faire l'objet d'une appropriation commune au sein d'un outil de type fondation ? Le nombre d'acteurs potentiellement concernés est important puisqu'il inclut les collectivités locales, les associations, les fondations, les particuliers, les acteurs économiques ou encore les universités. Comment les faire travailler ensemble ? Le choix juridique offert aujourd'hui aux acteurs territoriaux est vaste. Il inclut en effet les fondations d'entreprise(s), les fondations reconnues d'utilité publique, les fondations universitaires, les fondations partenariales et les fonds de dotation.

Par ailleurs, les résultats de plusieurs expériences en matière d'évaluation de politiques publiques ou d'actions privées peuvent être capitalisés. De même, une forme d'auto-évaluation basée sur un patrimoine, des actions et des valeurs communes pourrait aider les fondations territoriales à mieux se structurer en France.

Enfin, compte tenu de l'effet de levier des fonds publics investis de plus en plus réduit, de la multiplicité des acteurs, de la diffusion de la notion d'intérêt général, aujourd'hui mieux partagée, et du rôle croissant des fondations, on voit désormais naître une interaction de différents acteurs sur des territoires qui se reposaient assez largement sur le rôle de régulateur des pouvoirs publics.

Alain Philippe

Nous risquons d'assister à un désengagement public territorial, que les fondations ne sauraient combler. Plus largement, les collectivités publiques ont tendance à se défausser de certaines de leurs responsabilités sur d'autres acteurs. Il faut effectivement chercher à fédérer sous une même enseigne des initiatives publiques et des initiatives privées. En effet, les fondations ne doivent pas assumer la seule responsabilité du service social.

Jean-Luc Soulé

Les besoins croissants auxquels nous sommes confrontés appellent, selon moi, une gestion commune de l'intérêt général. Il faut également raisonner en termes de collaboration entre collectivités et acteurs privés au sens large.

Francis Charhon

Il me paraît difficile d'identifier des interlocuteurs qui possèdent un poids politique suffisant pour permettre aux dossiers d'avancer mais qui, dans le même temps, laissent aux autres acteurs un peu de place. Dans ce contexte, une fondation doit veiller à ne pas devenir un simple agent d'exécution de la collectivité locale. Il s'agit au contraire de bâtir un projet en commun. Dans cette optique, la notion de valeurs partagées est importante.

PLÉNIÈRE II

Quels critères pour l'évaluation des fondations : utilité publique, intérêt général ou utilité sociale ?

Animation

Béatrice de Durfort
Déléguée générale,
Centre Français
des Fondations

Participants

Colas Amblard
Docteur en Droit, Avocat
Associé NPS consulting

Catherine Monnier
Déléguée générale fonds
de dotation Adie pour
l'entrepreneuriat populaire

Claudine Offredi
Enseignant chercheur
Université Pierre Mendès-France
à Grenoble, membre de la
société française d'évaluation,
responsable du groupe
de travail utilité sociale

Philippe-Henri Dutheil
Vice-président
du Conseil National
de la vie associative (CNVA)

Utilité publique, intérêt général et utilité sociale définition et différenciation

Colas Amblard
Docteur en Droit, Avocat Associé NPS consulting

Je remercie le Centre Français des Fondations pour son invitation. Le cabinet dont je fais partie a tenté de définir et de différencier les différents concepts d'utilité publique, d'intérêt général et d'utilité sociale. Ceux-ci font en effet l'objet de confusions fréquentes y compris de la part de professionnels du secteur. Des interactions existent. Néanmoins, les procédures, les critères ainsi que les avantages corrélés sont tout à fait distincts. La reconnaissance d'utilité publique est une notion juridique. La reconnaissance d'intérêt général a un intérêt fiscal. Enfin, la notion d'utilité sociale est une méthodologie développée par l'administration fiscale afin de permettre aux organismes à but non lucratif d'échapper à l'impôt.

La reconnaissance d'utilité publique

La reconnaissance d'utilité publique est une notion juridique permettant aux organismes à but non lucratif d'accéder à la grande personnalité juridique. La jurisprudence du Conseil d'État a posé différents critères de l'utilité publique. Ceux-ci ont été rappelés et synthétisés par réponse ministérielle du 15 juillet 2008.

Pour être reconnue d'utilité publique, une structure doit :
• exister depuis au moins trois ans,
cette période probatoire pouvant être écourtée
en ce qui concerne les organisations
particulièrement pérennes sur le plan financier ;
• posséder un objet statutaire au caractère
d'intérêt général ;
• couvrir un champ d'activité suffisamment large
(notion de représentativité);
compter au moins 200 adhérents ;
• disposer d'un minimum de ressources
de 46 000 euros, cette somme ne relevant pas
de financements publics.

En contrepartie de cette reconnaissance d'utilité publique, un contrôle de l'État s'opère sur le plan statutaire. Celui-ci s'exprime par sa présence au sein des instances dirigeantes.

En France, les quelque 2 000 associations et fondations reconnues d'utilité publique captent environ 80 % des libéralités (dons et legs).

La reconnaissance d'utilité publique permet d'accéder à la grande capacité juridique et par conséquent de percevoir ces libéralités.

Il s'agit donc d'une notion très importante, même si ses avantages sont aujourd'hui concurrencés par le fonds de dotation (Loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008).

La reconnaissance d'intérêt général

La reconnaissance d'intérêt général est une procédure conduite devant l'administration fiscale afin de s'assurer du respect des critères retenus (Livre des procédures fiscales, art. 80 C). Un organisme à but non lucratif est en effet par principe reconnu comme étant d'intérêt général.

Pour être reconnue d'intérêt général, une structure doit répondre à des critères cumulatifs :

• avoir une activité reconnue comme étant d'intérêt général par l'administration fiscale, au sens de l'article 200 du code général des impôts, qu'il s'agisse d'une activité *« à caractère philanthropique, éducatif, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en œuvre du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue ou des connaissances scientifiques »* ;
• avoir une gestion désintéressée, ce qui renvoie directement au régime fiscal applicable aux fondations et aux associations ;
• poursuivre un but non lucratif prépondérant, ce qui renvoie à nouveau à la notion d'utilité sociale ;
• fonctionner au profit du grand public et non d'un cercle restreint de personnes.

La notion de but non lucratif

Enfin, la notion de but non lucratif – qui permet à un organisme d'échapper à l'assujettissement à l'impôt au titre des bénéfices industriels et commerciaux – répond à deux critères :

• une gestion désintéressée s'exprimant par le bénévolat des dirigeants ;
• un apport à la collectivité malgré une activité économique justifiant l'avantage fiscal. Une plus value sociale ajoutée doit être observée ce qui renvoie à la notion d'utilité sociale. Pour l'administration fiscale, les deux premiers des quatre P – produit, public, prix et publicité – sont les plus importants. Le produit ne doit pas être proposé, ou proposé de manière limitée, sur le marché. Le secteur concurrentiel n'est par conséquent pas concerné. En outre, le public visé nécessite un suivi particulier (chômeurs, personnes en situation défavorisée, mineurs, handicapés, etc.).

Je pourrai poursuivre longuement cet exposé. Néanmoins, je pense que celui-ci est suffisamment exhaustif.

Présentation du fonds de dotation Adie pour l'entrepreneuriat populaire

Catherine Monnier
Déléguée Générale du fonds de dotation Adie pour l'entrepreneuriat populaire

Béatrice de Durfort

Catherine Monnier, je vais bien sûr vous demander de nous présenter le projet ainsi que le fonds de dotation de l'Adie. Nous souhaitons également connaître votre expérience des notions d'utilité publique, d'intérêt général et d'utilité sociale.

Catherine Monnier

Je suis parmi vous en tant que témoin naïf puisque je vis ces notions au quotidien sans avoir mené de réflexion à leur sujet. Je vais en premier lieu vous présenter rapidement l'Adie.

L'ADIE en bref : association pour le droit à l'initiative économique

L'Association pour le Droit à l'Initiative Économique (Adie) mène depuis 1988 une triple mission :

- financer les projets des créateurs d'entreprise n'ayant pas accès au crédit bancaire, les chômeurs et les Rmistes en particulier ;
- accompagner les microentrepreneurs avant, pendant et après la création de leur entreprise par de la formation, du coaching, etc ;
- contribuer à l'amélioration de l'environnement institutionnel du microcrédit.

L'Adie est une association œuvrant dans le domaine de l'utilité sociale et poursuivant un intérêt général. Elle est reconnue RUP depuis 2005.

Le fonds ADIE, pourquoi ?

Il s'agit d'une initiative de notre présidente, Maria Nowak, qui a créé le fonds de dotation au mois de février 2009, la parution au *Journal Officiel* étant intervenue le 11 avril.

Il s'agit de l'un des premiers fonds de dotation.

La création du fonds de dotation représente un changement de positionnement pour l'Adie.

En effet, l'Adie vivait jusqu'ici de subventions publiques et de partenariats organisés autour de projets d'investissement sociétal conclus avec des entreprises telles que l'Oréal, par exemple.

Pour faire face à notre développement, ces modes de financement s'avèrent désormais insuffisants.

Notre fonds de dotation n'a pas pour vocation de financer la totalité de notre activité. Nous souhaitons simplement développer nos ressources pour la partie accompagnement. Celle-ci est en effet encore trop limitée, l'ensemble des créateurs d'entreprise ne pouvant en bénéficier faute de moyens. Le fonds de dotation semble une structure idéale dont les principaux atouts sont la liberté et la pérennité.

Définition du fonds Adie

Dans le paysage actuel des fonds de dotation, le fonds Adie est un « objet » original à plusieurs titres :

- création par une association RUP ;
- capital initial non consomptible ;
- capital initial de 1,5 million d'euros.

Le fonds ADIE pour quoi ?

L'objet du fonds Adie est de financer, grâce à des dons, donations et legs, les services d'accompagnement de l'Adie.

Cet objectif est poursuivi par la mise en œuvre de conseils, de formations et de services proposés aux microentrepreneurs.

Nous menons également des actions de promotion de l'entrepreneuriat populaire, qu'il s'agisse d'études, d'information ou de communication. Nous évaluons l'efficacité de cet accompagnement qui permet à des personnes défavorisées de créer leur emploi et de reprendre leur autonomie dans la société.

Béatrice de Durfort

Grâce à votre exposé, nous pouvons constater qu'une hybridation s'opère, de nombreuses structures du secteur s'ouvrant aujourd'hui à des perspectives entrepreneuriales.

L'utilité sociale
Définition, usages dans l'évaluation des politiques publiques

Claudine Offredi
Enseignant chercheur,
Université Pierre Mendès-France à Grenoble,
membre de la Société Française d'évaluation,
responsable du groupe de travail « utilité sociale »

L'utilité sociale est un registre d'évaluation en construction. Nous menons depuis fort longtemps une réflexion sur l'évaluation de l'utilité sociale. Un rapport a stabilisé cette notion et conclu qu'il s'agissait d'une convention sociale en devenir. Cette notion doit également être clarifiée afin de définir si elle recouvre un ensemble d'usages et de pratiques. Enfin, un agacement général s'exprime autour de la focalisation de l'évaluation sur la notion de performance.

Deux registres complémentaires permettent l'évaluation des politiques publiques.

Il s'agit d'évaluer :

- l'efficacité et la réussite des programmes, dispositifs, actions et/ou politiques mises en œuvre afin de tendre vers l'optimisation des moyens utilisés ;
- le sens et la finalité des actions, dispositifs et programmes mis en œuvre et réunis sous la notion d'utilité sociale.

Limites dans l'évaluation de la performance

Des choix de techniques budgétaires et comptables – liés à l'application des normes comptables et budgétaires de la LOLF – s'appliquent ainsi sans discernement à des secteurs œuvrant sur les notions de service public, d'intérêt général et d'utilité sociale et collective. Une forte injonction à l'évaluation de « type managériale » s'exprime par ailleurs, celle-ci étant liée au retour de la discipline économique et du calcul économique public.

L'évaluation, un exercice périlleux

Celui-ci nécessite de rationaliser l'utilisation des ressources tout en parvenant à des choix acceptables du point de vue de la collectivité.

Il est important à cet égard de se situer par rapport à une rhétorique « plus on produit du social plus cela coûte cher » tout en se recentrant sur les notions d'utilité sociale, de « bien-être social » et d'intérêt collectif.

La valeur des actions et des programmes mis en place doit être interrogée. L'évaluation de la pertinence de ces actions est également un exercice difficile qui implique une analyse des objectifs établis.

Ancienneté de la notion d'utilité sociale

La notion d'utilité sociale est une création opérée en 1977 par le législateur fiscal afin de justifier les exonérations accordées à certaines associations à but non lucratif.

A ce titre, est d'utilité sociale l'activité qui :
• tend à satisfaire un besoin non pris en compte par le marché ou l'étant de manière peu satisfaisante ;
• bénéficie d'un mode de gestion désintéressée profitant directement à l'usager soit par le prix le plus avantageux soit du fait de l'absence de solution marchande pour la couverture d'un besoin reconnu.

Dans les années 80, cette notion a été reprise explicitement par les politiques publiques avec la création des contrats d'utilité sociale.

Depuis 1990, le terme est utilisé par différents textes législatifs.

En novembre 2000, le rapport Lipietz a défini différents critères de l'utilité sociale :
• utilité écologique des biens publics ;
• utilité sociale en tant qu'action en faveur des pauvres ou non solvables ;
• utilité sociale ou « halo sociétal » consistant à la production de liens sociaux de proximité, de capital social et de patrimoine collectif sur un territoire.

Nous tentons d'utiliser cette notion comme une convention socio politique : *« est d'utilité sociale l'activité d'une organisation qui a pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale – notamment par la réduction des inégalités – à la solidarité et à la sociabilité ainsi qu'à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie».*

En 2004, l'AVISE – agence de valorisation des initiatives socio-économiques – a, la première, lancé une expérimentation auprès de quinze organisations sur l'évaluation de la notion d'utilité sociale. Ce débat est transversal : il peut concerner différents secteurs.

L'utilité sociale, une notion complexe

L'utilité sociale est une notion transdisciplinaire : juridique, sociologique, psychosociologique, etc.

Le terme social fait également référence au compassionnel et à l'assistanat ce qui peut s'avérer discriminant en termes d'évaluation. Pourtant, la dimension sociale fait partie de toute politique publique.

Le champ de valeurs concerné est en rapport avec les individus et des valeurs collectives telles que le bien collectif ou le bien être social. Nous sommes ainsi invités à définir la notion de bien-être social. Les valeurs de solidarité et d'équité entrent également en jeu.

Enfin, nous nous situons à un niveau empirique et non scientifique. L'évaluation est une démarche collective de construction de jugements pratiques portés en vue d'une décision ou d'une action. Ceci va bien au-delà d'un jugement sur la performance, la pertinence étant favorisée.

Béatrice de Durfort

Je pense que vous avez tous posé des éléments de débat pour l'ensemble de la journée. Je passe la parole à Philippe-Henri Dutheil.

Conseil général de la vie associative et utilité sociale

Philippe-Henri Dutheil
Vice-président du Conseil National
de la vie associative (CNVA)

Bonjour à tous. J'interviens aujourd'hui en qualité de vice-président du CNVA – conseil national de la vie associative – institution créée il y a 27 ans à l'initiative de Pierre Mauroy, alors Premier Ministre, afin de constituer une interface entre le milieu associatif et les instances gouvernementales.

Le CNVA est placé directement sous l'égide du Premier Ministre. Il est composé d'experts de la vie associative désignés par le gouvernement.

La particularité du CNVA réside dans sa capacité d'autosaisine. Nous pouvons alerter le gouvernement sur les questions qui nous semblent importantes pour le secteur associatif. Le gouvernement est censé saisir le CNVA sur tous les sujets intéressant ce secteur.

Les trois intervenants qui m'ont précédé ont dressé un tableau exhaustif des notions d'utilité sociale, d'intérêt général, d'intérêt collectif et de reconnaissance d'utilité publique. Celles-ci sont apparues complexes et interdépendantes.

Dès 1986, le CNVA s'est préoccupé de l'articulation entre utilité publique et intérêt général, le terme d'utilité sociale n'étant pas utilisé à l'époque.

En 1995, nous avons demandé que le CNVA soit saisi par le Premier Ministre d'un rapport sur l'utilité sociale. La problématique fiscale s'étant rapidement posée, amenant assez naturellement la réforme fiscale de 1998, posera de nouvelles bases.

J'ai longuement milité pour la reconnaissance de la notion d'utilité sociale, rapidement devenue utilité sociétale.

Nous souhaitions que le gouvernement comprenne que la superposition de notions aussi voisines était source d'incompréhension dans le public. Dans cet objectif, nous avons défini dix critères possibles de l'utilité sociale :
• primauté du projet et finalité de l'action associative. Nous devons affirmer ce que nous sommes avant de dire ce que nous faisons ;
• fonctionnement démocratique ;
• apport social de l'association ;
• non lucrativité ;
• gestion désintéressée ;
• capacité à mobiliser la générosité humaine et financière ;
• mixage des publics ;
• secteur non ou mal couvert par les politiques publiques ;
• présence de fonds publics ou parapublics ;
• exigence d'agrément ministériel.

Le rapport d'utilité sociale remis au Premier Ministre a rapidement été « détourné » de sa finalité pour être utilisé dans l'objectif fiscal. Il faut savoir que l'idée de mise en place d'un « label » a constitué un frein.

J'ai souhaité que le CNVA travaille à nouveau sur ces notions et qu'il se saisisse d'une étude sur la notion d'intérêt général.

Nous avons également appris que l'administration fiscale souhaitait travailler sur ce sujet. Or, je considère qu'il ne s'agit pas d'une question fiscale.. En tant que porteurs et acteurs de ces notions, il vous appartient de procéder à leur définition.

Béatrice de Durfort

Colas Amblard milite en faveur d'une définition juridique de l'utilité sociale. Je lui donne à nouveau la parole à ce sujet.

Colas Amblard

Je tiens à souligner que nous nous situons aujourd'hui dans le domaine de la reconnaissance unilatérale.

Ainsi, même si des constructions jurisprudentielles émanent du Conseil d'État, la reconnaissance d'utilité publique provient du Ministère de l'Intérieur. De la même manière, la reconnaissance d'intérêt général – qui donne accès au mécénat – est dévolue à l'administration fiscale. Enfin, l'utilité sociale est, d'une part, liée à une méthodologie et, d'autre part, à l'acceptation par l'administration fiscale du maintien du principe de non assujettissement aux impôts commerciaux. L'agrément ministériel est d'ailleurs défini comme un élément « ni nécessaire ni suffisant » pour établir ce caractère d'utilité sociale.

Le rapport émis en 1995 par le Conseil national de la vie associative précise que l'utilité sociale est une notion évolutive voire conjoncturelle. À ce titre, il a été décidé de ne pas retenir ce concept avant d'expliciter le régime fiscal des associations et autres organismes sans but lucratif (OSBL), dont les fondations font partie. Or celui-ci constitue le cœur du problème puisqu'il caractérise l'activité économique des associations et des fondations. Cette po-

sition était à l'époque très courageuse. Depuis l'instruction du 15 septembre 1998, il apparaît que cette notion doit de nouveau être revisitée. Cette nécessité apparaît particulièrement accrue depuis l'apparition des fonds de dotation (Loi de Modernisation de l'Economie du 4 août 2008) qui devrait bousculer l'approche que nous avons de ces notions, et particulièrement celle d'intérêt général.

Aujourd'hui, nous disposons en outre de travaux nous permettant de passer à un cadre d'évaluation partagée. La notion d'utilité sociétale doit, par conséquent, recevoir une acceptation juridique (pour sortir de cette démarche unilatérale).

La question de l'arbitraire est fréquemment posée à propos de cette notion. Cependant, d'autres notions de droit sont fondées sur l'arbitraire, la notion d'acte de commerce par exemple. Elle ne peut donc s'opposer à la consolidation du concept d'utilité sociale en tant que règle de droit.

Les difficultés rencontrées dans le cadre de la définition de la notion d'utilité sociale en tant que règle de droit résident moins dans son approche technique que dans son degré d'acceptation par les parties concernées. Elle doit donc s'inscrire dans le cadre d'une démarche partagée. Les parties en présence (OSBL – État ou financeurs publics) doivent se montrer ouvertes à la négociation ce qui ne peut advenir que si les OSBL sont placés sur un plan d'égalité, sans rapport de force.

Une loi-cadre reconnaissant le rôle joué par l'économie sociale et solidaire, et ses acteurs, en tant que parties prenantes dans le dialogue civil me semble être un préalable indispensable à cet égard.

L'approche du concept par le recours à la technique contractuelle permettrait, en outre, de judiciariser la notion, à l'instar de la notion d'intérêt général précisée par la jurisprudence du Conseil d'État.

Questions de la salle

Francis Charhon,

président du Centre Français des Fondations,
directeur de la Fondation de France

Quel est l'intérêt d'élaborer les notions d'intérêt social ou d'utilité sociale ? Celles-ci sont aujourd'hui très fortement liées aux questions fiscales, ce qui est restrictif.

Par ailleurs, lors des travaux préparatoires des assises de la vie associative, prévues le 17 décembre prochain, nous avons évoqué la notion de convention entre les associations et l'État. À ce titre, une question sera posée : au regard du droit européen, la subvention apportée à une association constitue-t-elle une distorsion de la concurrence ?

Enfin, ainsi que l'évoquait Philippe-Henri Dutheil, le grand danger réside dans le fait que l'administration fiscale soit amenée à poser seule des définitions.

Philippe-Henri Dutheil

Je partage votre avis : nous devons nous montrer vigilants dans l'utilisation de ces notions.

Aucune problématique fiscale n'est aujourd'hui d'actualité. En effet, l'instruction de 1998 assure au secteur associatif une sécurité fiscale atteignant un niveau inédit. Par conséquent, il ne paraît pas dans notre intérêt d'évoquer ce sujet.

Certains ministères conditionnent aujourd'hui l'octroi de subventions à la notion d'utilité sociétale. Pour l'Union Européenne, il s'agit également d'un critère premier dans la définition du service d'intérêt économique général.

Un effort de définition s'impose par conséquent dès aujourd'hui.

Yannick Blanc

Au départ, la notion d'utilité publique est directement corrélée à la propriété. La déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen prévoit en effet : « *nul ne peut exproprier si ce n'est pour cause d'utilité publique au prix d'une juste indemnisation* ».

La déclaration d'utilité publique constitue la procédure – juridiquement très encadrée et contrôlée par un juge – procédant à l'expropriation pour permettre la construction d'un ouvrage public.

La reconnaissance d'utilité publique constitue l'exact symétrique de cette notion.

Celle-ci a été créée en 1820 afin de permettre à une association de recevoir un legs. Il s'agit de l'acte par lequel un élément de propriété privée est lié à l'intérêt collectif. La reconnaissance d'utilité publique ouvre la voie à un système dérogatoire, d'où un encadrement juridique important.

La création du fonds de dotation annihile la notion d'utilité publique dans cette définition. En effet, le fonds de dotation ne constitue pas un système dérogatoire, d'où une absence d'encadrement juridique.

Le fonds de dotation permet également d'échapper à l'application de l'article 910 du code civil qui pose le contrôle par la puissance publique de la légitimité des legs extra-familiaux, envers une fondation ou une association, par exemple.

Ces principes de base de la notion d'utilité publique ne sont plus pris en compte aujourd'hui.

Le débat se déplace vers la définition de ce qui doit être soumis ou non aux lois du marché.

Béatrice de Durfort

Nous avons avec nous Gerry Salole du Centre Européen des Fondations. Je pense que la problématique française est prise en compte de manière spécifique. Néanmoins, avez-vous des observations à formuler ?

Gerry Salole

Nous rencontrons les mêmes problèmes de définition. Des assimilations excessives sont souvent opérées. De nombreux changements sont à venir. Nous cherchons souvent à étudier le passé. L'avenir requiert aujourd'hui toute notre attention.

Béatrice de Durfort

En Europe, les positions diffèrent. Le secteur français est marqué par la présence de nombreuses fondations opérationnelles.

Il est très important que le Centre Européen des Fondations soit aujourd'hui présent afin de partager nos débats. Un rapprochement doit s'opérer.

De la salle

J'ai évoqué tout à l'heure le terme de « porte d'entrée méthodologique » permettant de construire la notion d'utilité sociale.

Afin d'y parvenir, nous devons nous engager dans une démarche très pragmatique qui peut être aidée par un effort d'évaluation.

Il paraît à cet égard utile :
• d'établir des normes de pratique sociale professionnelle, l'ensemble des secteurs étant les bienvenus pour mener cet effort ;
• de passer de normes sociales individuelles à un niveau global ;
• d'utiliser l'évaluation, cette notion étant étudiée à un niveau pluridisciplinaire.

Béatrice de Durfort

Je vous remercie pour ces contributions. Quatre ateliers sont organisés. Vous en êtes tous des contributeurs.

ATELIER 3

L'évaluation : chance ou péril pour l'art et la culture ?

Préambule

Florence Castera
Consultante. Ingénierie de projets
dans les secteurs Éducation, Culture,
Insertion Jeunesse. Formation.

L'art et la culture, de quoi parle t'on ?

• la protection du patrimoine, son entretien

• la production artistique, par les artistes, dans des structures institutionnelles ou hors institutionnelles, toutes disciplines confondues ;

• l'enseignement des pratiques artistiques (ex conservatoires musique), des pratiques culturelles (ex : enseignement langues régionales),

• l'accès à la culture (ex : accessibilité aux spectacles/ diffusion culturelle ; accès à la lecture/ médiathèques ; éducation artistique / histoire de l'art à l'école)

• les pratiques artistiques intégrées à des actions sociétales (ex : projets artistiques impliquant des personnes en insertion, accompagnant des opérations de rénovation urbaine, impliquant des élèves en décrochage scolaire)

Deux thématiques sont proposées dans l'atelier, qui soulèvent deux questions

Thématique 1

La politique culturelle sur un territoire :

Compétence attribuée jusqu'ici aux acteurs publics tant en France qu'au Québec, elle est amenée à faire appel de plus en plus aussi aux acteurs privés, fondations ou entreprises.

Quelle part peuvent prendre des fondations privées à la politique culturelle sur un territoire ?

Thématique 2

L'évaluation des actions culturelles :

Elle est une préoccupation des bailleurs privés et publics, mais aussi des opérateurs, de la petite association à la grosse structure institutionnelle. Comment l'appréhender de façon pertinente ?

Comment penser, et réaliser, une évaluation pertinente des programmes de mécénat culturel?

La politique culturelle sur un territoire

Pierre Milette
Directeur, Placements Culture (Québec)

Placement Culture est un programme du gouvernement, mis en place il y a 5 ans à partir du constat que les organismes culturels faisaient très peu de mécénat sauf les très grandes institutions culturelles historiques comme l'orchestre philarmonique, par exemple. Le mécénat au Québec est donc récent et nouveau. C'est à mettre en lien avec l'histoire du Québec qui s'est séparé de l'église catholique dans les années 1960, une époque où donner était mal vu puisque cela prouvait qu'on avait de l'argent, on donnait du temps mais pas d'argent.

Le mécénat et la philanthropie fonctionne surtout :
- dans le domaine de la santé
- de l'éducation
- de la religion
- et du sport

La culture obtient moins de 2% des sommes données.

Le gouvernement a donc mis en place Placements Culture pour que les institutions culturelles aillent vers le mécénat. Le dispositif marche assez bien puisque 235 organismes culturels ont créé un fonds de dotation (le fonds de dotation en droit canadien équivaut à une fondation pour la France). L'organisme culturel est obligé de déposer son capital à une fondation territoriale. Ainsi l'organisme n'est pas obligé de gérer tout ce qui est administratif. En même temps cela a permis de capitaliser 6 fondations communautaires au Québec. À l'heure actuelle, nous entrons dans la deuxième phase de notre programme qui vise à développer le pourcentage du mécénat vers les organismes culturels. Nous avons engagé une campagne de promotion sur tout le territoire car à part les organismes culturels personne ne connaissaient Placements Culture. Donc nous faisons une tournée dans tout le Québec à la rencontre des chambres de commerces pour leur faire connaître le programme. Et dans la discussion que nous avons avec eux, nous leur montrons quel est l'impact économique d'un organisme culturel sur le développement et l'importance du développement social et économique d'une localité grâce à la culture. Pour cela nous sommes en train de mettre au point un outil qui est un simulateur. Ce simulateur calcule à partir du budget et des revenus d'un organisme culturel les retombées en terme d'emplois créé que cela implique pour une région concernée. Le but est d'inciter les donateurs.

Le but c'est de créer des organismes culturels qui produisent et diffusent, pas des coquilles vides. Le discours de la culture pour la culture est celui du québécois responsable de l'État, c'est pour cette raison qu'il a fallu développer une argumentaire économique : le facteur C (comme culture).

En 4 ans, 235 organismes ont créé un fond de dotation qui de là récoltent des bénéfices de placements, c'est une capitalisation à long terme, cela équivaut à environ 60 millions de dollars.

Marianne Camus-Bouziane

Combien d'entreprises sont intéressées ?

Pierre Milette

30% sont des entreprises, dans ces 30%, 95% sont des PME, donc proches des territoires. La grande entreprise va plutôt donner à un grand organisme ou bien va faire une commande.

Le point central de ce dispositif est la proximité et le sentiment d'appartenance. Il faut que le donateur sente cela. Le don au projet est très difficile au Québec, le don à un organisme est plus facile. Cela permet de tisser des liens de confiance entre le milieu des affaires et le milieu culturel.

Perrine Daubas

Y a-t-il des dons ponctuels ? Quelles contreparties offrent le Canada ?

Pierre Milette

Le reçu fiscal n'est pas aussi avantageux qu'en France. Il se situe entre 50 et 75 %, mais la majorité des déductions fiscales se trouve autour de 50%.

Nous avons aussi remarqué combien il est important de remercier le donateur. Nous sommes donc en train de concevoir des outils de remerciements à grande échelle. Nous voulons par exemple établi un barème des dons pour des labels à poser sur les devantures des commerçants qui ont donné.

Juliette Raoul-Duval

Comment avez-vous construit ce modèle économique d'impacté par le développement de la culture ?

Pierre Milette

Notre simulateur vient des États-Unis et on est sans cesse en train de travailler dessus pour l'améliorer.

L'évaluation : chance ou péril pour la culture ?

Olivier Causse [1]
Assistant, Organisation et Méthodes – Conseil général du Bas-Rhin ; animateur du groupe de travail « Évaluation des politiques culturelles » de la Société Française d'Evaluation

Cette interrogation doit être replacée dans le contexte actuel du mécénat culturel, dont une partie provient des fondations. L'Admical [2] produit régulièrement un état des lieux du mécénat en France où l'on voit que la culture est à la 2e position des domaines d'activité financés au titre du mécénat. Une démarche d'évaluation de la performance aussi bien que de la pertinence du soutien privé au secteur culturel doit amener les fondations à repenser leur vision de leur soutien à ce secteur.

Le Centre Français des Fondations nous propose de réfléchir selon deux axes :

- Quels critères pour ne pas instrumentaliser l'art et la culture au profit d'autres enjeux ?
- Quels critères suffisants pour motiver l'engagement des fondations et bailleurs de fonds en faveur de ces sujets dans un contexte de crise actuelle ?

Au vu des rapports produits par l'Admical, il n'est pas aisé de déterminer dans quelle mesure les actions soutenues au titre de la culture ont pour finalité un accroissement des capacités artistiques des bénéficiaires finaux ou si la culture est un prétexte à l'atteinte d'autres finalités, à minima occupationnelles. Nous verrons dans un premier temps les différents degrés d'instrumentalisation possibles des actions culturelles. En ce qui concerne le deuxième point, la convergence du soutien privé avec le subventionnement public, quelque soit la collectivité publique concernée, peut paraître au premier abord comme un critère suffisant pour valider le caractère d'utilité publique de l'action culturelle soutenue. Qui plus est, la collectivité publique est amenée à en qualifier le besoin en nature et en ampleur. Un exemple sera donné portant sur l'accessibilité de l'enseignement artistique pour les personnes handicapées.

1. Olivier Causse est joignable à l'adresse suivante : olivier.causse@cg67.fr

2. ADMICAL : Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial

Pour autant, un travail de justification plus approfondi est nécessaire pour donner de la valeur à cette motivation. C'est tout l'enjeu d'une démarche d'évaluation. Les pouvoirs publics en l'occurrence peinent à montrer la voie – voie qui pourrait être un référentiel d'évaluation à l'image de celui réalisé pour l'évaluation de politiques de développement durable – tant les expériences d'évaluation de politiques culturelles en France sont disparates, peu diffusées et le fruit d'initiatives dispersées.

Le contexte de crise actuelle rendait nécessaire une réflexion à l'échelon national sur cette question. C'est la raison pour laquelle la Société Française d'Evaluation a voulu lancer un groupe de réflexion sur ce thème. Nous en donnerons les premières pistes.

Le mécénat culturel en France

Nous rappellerons ici simplement quelques données de contexte, largement diffusées par l'Admical, qui peuvent être reliées aux questionnements évoqués précédemment. Les dernières enquêtes publiées par l'Admical relèvent les points suivants en termes de choix d'actions de mécénat :

A l'échelle nationale, le mécénat provient majoritairement des services :
44% solidarité, 32% culture, 29% sport,
11% environnement, 7% autres

Il est observé une prédominance du social sur le culturel ainsi qu'une prédominance de la recherche d'un effet sur l'image extérieure sur l'action interne[3]. Pour les actions menées dans le cadre de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), le mécénat ne donne pas lieu à une évaluation spécifique mais il est intégré aux différents critères mesurant l'engagement social.

En région

Les études du Ministère de la Culture ont montré que les collectivités territoriales sont les « mécènes » souvent exclusifs des projets culturels. Le mécénat en région montre les caractéristiques suivantes :
73 % des entreprises mécènes sont des PME/PMI[4]

Avec des disparités régionales :
- 76% en Rhône Alpes
- 68 % en Nord Pas de Calais
- 41% en Alsace (région dans laquelle la proportion d'entreprises de plus de 200 salariés est plus importante).

En Alsace la culture est mieux défendue par les entreprises de 20 à 99 salariés (20,35%) que par celles de plus de 200 salariés (15%). C'est un mécénat de proximité (56%) - 65% de mécénat régional en statistiques nationales.

Les projets culturels contribuant à l'attractivité des territoires, les mécènes privés s'associent aux efforts de la collectivité le plus souvent lorsque leur implication participe au rayonnement et à l'identification du lieu d'implantation.

L'impact de la crise sur le mécénat

La conjoncture actuelle voit globalement une légère baisse des budgets et des événements liée à la crise financière et ralenti l'impulsion constatée sur le développement du mécénat[5].Pour le mécénat culturel, le différentiel est de -14% entre les entreprises qui prévoient d'augmenter leurs actions et celles qui prévoient de les diminuer. Cette variation du soutient à des projets culturels montre qu'il constitue une variable d'ajustement en temps de crise, ils opèrent comme un supplément d'âme dont on peut provisoirement se passer.

Pour certains auteurs, la crise financière révèle une crise d'identité, une crise que l'on pourrait qualifier de culturelle, une crise de la finalité de la présence de l'artiste dans la société.

A noter que les études nationales et régionales sur le mécénat culturel ne font pas la distinction entre les sous domaines de l'action culturelle :

soit par type de discipline artistique : théâtre, danse, musique, arts visuels, arts de la rue, etc...

soit par dispositifs de politiques publiques : enseignement artistique, formation et insertion professionnelle des artistes, création artistique, pratiques artistiques en amateur, préservation du patrimoine, culture scientifique et technique, etc...

On peut donc faire l'hypothèse, sans pour autant avoir d'éléments concrets pour l'étayer, que la tendance à justifier le mécénat culturel par son utilité sociale ne peut que s'accentuer.

3. Enquête ADMICAL-CIMESS, 2008.
4. Enquête ADMICAL-CSA, juin 2008.
5. Enquête ADMICAL-CSA, février 2009.

Quels critères pour ne pas instrumentaliser l'art et la culture au profit d'autres enjeux ?

Des degrés variables « d'instrumentalisation » des actions culturelles ont été mis en évidence notamment dans les travaux récents du cabinet Tertius concernant la lutte contre l'illettrisme ou ceux de Marie Christine Bordeaux.

Dans le cadre de la conception d'un dispositif d'évaluation des actions pour la lutte contre l'illettrisme commandité par le DRAC centre et le GIP Alfa Centre, le cabinet Tertius formule l'interrogation suivante : « Qu'attend-on de la culture et de l'art dans la lutte contre l'illettrisme ? »[6]. Deux logiques sont distinguées : une logique instrumentale et une logique substantive.

Les logiques d'intervention

La logique d'intervention peut être considérée comme instrumentale lorsque « la culture et les arts sont considérés comme des moyens, des appuis pour amener des personnes à entrer dans un processus de formation, un vecteur offrant des techniques d'expression ».

La logique d'intervention est considérée comme « substantive » lorsque « *la culture[…] serait l'essence même de ce qui est recherché. La culture n'est pas une "entrée", elle est un aboutissement. Le but est de partager une symbolique collective.* »

Marie Christine Bordeaux introduit ces différentiations selon des « registres d'action » plus précis[7].

- la culture comme déplacement : le coeur de l'activité n'est plus sur les difficultés mais sur les potentialités créatrices des personnes
- la culture permettant l'épanouissement des individus
- la culture comme déclenchement : mobiliser le désir, mettre en mouvement et permettre la prise de conscience
- la culture comme révélation : révélation de l'art, de soi-même, révélation pour les artistes et les acteurs culturels faisant évoluer les pratiques
- la culture comme dépassement des limites et le recours aux artistes pour aller au-delà des pratiques ludiques et occupationnelles
- la culture comme transfiguration qui permet de donner une forme symbolique à sa propre histoire, à son rapport aux autres, et de développer une pensée sensible de la relation au monde.

Ces auteurs nous proposent ainsi une grille de lecture des projets d'action culturelle qui permet à l'éventuel mécène de confronter la mission d'utilité publique qu'il s'est choisi au projet qu'il lui est proposé de soutenir.

Quels critères suffisants pour motiver l'engagement des fondations et bailleurs de fonds en faveur de ces sujets dans un contexte de crise actuelle ?

Pour un projet culturel d'envergure, il y a souvent multiplicité des bailleurs de fonds et la présence de collectivités publiques dans le cofinancement peut-être perçu par le conseil d'administration de toute fondation comme un gage « d'utilité publique » du projet.

Néanmoins la nature de cette « labellisation» peut changer selon le statut de la collectivité publique qui soutien le projet. Pour le secteur public la question se pose également et cela amène les collectivités autant que les porteurs de projet, à motiver les interventions en croisant des préoccupations culturelles et sociales.

Les acteurs culturels sur un territoire doivent tenir compte de la multiplicité des orientations des acteurs publics qu'ils sollicitent. Le soutien par le Ministère de la culture et ses structures déconcentrées[8] a de longue date été vu comme un soutien à « l'art pour l'art », et donc d'audience et d'impact social immédiat limité, même si on peut noter des inflexions récentes. En revanche, le « Rapport sur la crise du spectacle vivant »[9] soulignait l'attention porté au public par les collectivités territoriales (soutien au développement local, aux pratiques en amateur) et donc généralement moins porté sur la création artistique.

Le spectre des critères de soutien public aux actions culturelles reste large et permet aux financeurs privés de s'y associer en respectant leurs orientations propres. À contrario, la part du soutien privé ne venant pas en complément d'un soutien public est difficile à estimer. Nous ne somme pas non plus en mesure d'affirmer que le subventionnement public a un effet levier systématique sur le soutien privé.

6. Geneviève Goutouly-Paquin et Claude Paquin – Cabinet Tertius : *La lutte contre l'illettrisme* - conception d'un dispositif d'évaluation des actions financées dans le cadre de l'appel à projets de la DRAC Centre. 2008-2009

7. Marie Christine Bordeaux et al : *Action culturelle et lutte contre l'illettrisme* (ed. de l'Aube 2007) cité par Tertius in « lutte contre l'illettrisme » op. cit.

8. Les Directions Régionales de l'Action Culturelle Bernard Latarjet, *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*, Compte-rendu de mission, Ministère de la Culture et de la Communication, Avril 2004.

9. Nicole Jimenez et Jean- Marie Lang : *l'Alsace, terre de mécénat* in entreprises & mécénat, janvier/février 2009 n° 122, une publication de l'ADMICAL .

Quels critères pour une collectivité territoriale

L'évaluation de politiques culturelles porte sur les compétences obligatoires ou volontaires de la collectivité. Elle est d'autant mieux reçue en matière culturelle lorsqu'elle croise une compétence obligatoire d'un autre secteur. Nous présentons un exemple de croisement de compétences pour les Conseil Généraux et son application dans le Département du Bas-Rhin.

Cas d'un croisement entre compétence culturelle et compétence sociale pour un Département : L'accessibilité à l'enseignement artistique pour les personnes handicapées

La responsabilité de planification de l'offre d'enseignement artistique est une des compétences obligatoire des Départements depuis la loi de 2004 sur les libertés et les responsabilités des collectivités. Elle peut être croisée avec la compétence en matière sociale issue de la loi du 11 février 2005 relative à l'égalité des droits, des chances, la citoyenneté et la participation des personnes handicapées qui affirme les principes d'accessibilité généralisée, de participation pleine et entière à la vie sociale et de compensation du handicap. Elle ambitionne de changer notre regard sur le handicap et donne une responsabilité particulière aux Départements pour sa mise en œuvre.

Le Conseil Général du Bas-Rhin a observé que l'accessibilité de l'enseignement artistique pour les personnes handicapées est très variable en fonction des territoires, et globalement faible (0,4%). Dès lors, et afin d'enrichir le Schéma Départemental de Développement des Enseignements artistiques adopté fin 2007 par le Conseil Général d'un volet dédié au renforcement de l'accessibilité des personnes handicapées aux enseignements artistiques, la Direction de la Culture et du Patrimoine a réalisé un état des lieux sur la question de l'accessibilité dont les premiers éléments confirment la nécessité de faire des propositions d'évolution du schéma actuel.

Une évaluation participative ex-anté cherchera à déterminer avec les décideurs (maires et présidents d'associations) les acteurs culturels concernés (directeurs, enseignants) et les bénéficiaires, quel peuvent être les objectifs à atteindre et les mesures à prendre.

Une première proposition d'objectif d'accessibilité est que la proportion d'enfants handicapés scolarisés en milieu ordinaire qui suivent un enseignement musical se rapproche de celle des enfants valides (soit 7,7 %), il ne semble pas que les enfants handicapés ou leurs parents souhaitent moins que les autres bénéficier d'un enseignement musical.

Pour les fondations, participer au coté des collectivités à l'effet levier sur le financement des dispositifs.

De quelle manière les fondations peuvent elles contribuer à la mise en oeuvre de politiques publiques de la culture ? Les relations entre mécénat et action culturelle des collectivités publiques s'organisent autour du financement croisé des lieux de diffusion artistique par la constitution de clubs de partenaires ou de façon ponctuelle et non concertée sur des actions portés par des acteurs culturels locaux.

Un exemple : les clubs de partenaires en Alsace

La France a connu ces dernières années de nombreuses créations de clubs d'entreprise pour les lieux de diffusion artistique et singulièrement en Alsace.

« *Cinq clubs se sont constitués, tous dans le domaine de la culture, très souvent autour de grands lieux culturels : le Cercle d'entreprises mécènes du musée Unterlinden de Colmar ; le Club des entreprises partenaires des Dominicains de Haute-Alsace ; le Club des partenaires de la Filature, Scène nationale de Mulhouse ; le club des partenaires de l'Atelier du Rhin – Théâtre de la Manufacture de Colmar, et le Club d'entreprises du CRAC Alsace (Centre rhénan d'art contemporain). Ces clubs rassemblent PME régionales, filiales de grandes entreprises implantées dans la région, et entreprises internationales.* ». [10]

On peut citer également le club Euterpe pour l'Orchestre Philharmonique de Strasbourg – Orchestre National et le club ADOR pour l'Opéra National du Rhin.

Des collaborations ponctuelles entre collectivités et fondations

Au delà des actions de soutien ponctuels pour la « sensibilisation » à l'art pour des publics cibles, des partenariats entre fondations et collectivités territoriales, ponctuels mais ayant des effets structurants à long terme peuvent favoriser l'engagement des fondations dans le domaine culturel – comme par exemple le cofinancement de la formation des enseignant à une pédagogie adaptée aux personnes souffrant d'un handicap mental – majoritaires en France.

Plus classique, le besoin de compléments de financement pour le patrimoine culturel géré en régie directe ou en syndicat mixte (châteaux du Haut Koenigsbourg, Musée Lalique, Mémorial Alsace Moselle) qui accueillent des millions de visiteurs à des tarifs qui préservent leur conditions d'accessibilité au plus grand nombre.

Les collectivités territoriales identifient des domaines où l'intervention publique est justifiée et accomplit une mission d'intérêt général pour un territoire donné. Ces actions pour être menées à bien nécessitent un complément de financement. Des outils de dialogue entre les collectivités territoriales et les fondations d'utilité publique semblent manquer pour identifier les points de convergence qui permettraient à chacun d'augmenter l'efficacité du soutien financier. Les structures associatives constituées en appui de l'action publique territoriale comme les associations départementales de développement culturel et artistique peuvent constituer ces lieux de rencontre.

Constitution d'un groupe de la SFE : évaluation des politiques publiques de la culture

La Société Française d'Evaluation m'a confié en juin 2009, ainsi qu'à Julie-Anne Millet du cabinet Ineum Consulting, la mise en place du groupe « Evaluation des politiques culturelles ». Ce groupe souhaite proposer un espace de réflexion sur l'évaluation des politiques culturelles qui permette de faire un point de situation des pratiques d'évaluation appliquées sur ce domaine par les collectivités territoriales, principales contributrices au soutien public du développement culturel.

La non spécialisation de la Société Française d'Evaluation permet de mettre en regard des pratiques d'évaluation en usage dans d'autres domaines où d'une part l'appréciation qualitative des dispositifs publics est difficile et où d'autre part l'opérateur public est un opérateur indirect agissant essentiellement par le subventionnement de projets soumis par des opérateurs associatifs (acteurs culturels, socio-éducatifs, etc.).

Conclusion

Nous avons souhaité présenter les points de convergence possibles entre les fondations d'utilité publique, ou les fondations d'entreprise qui ont cette utilité publique en point de mire, et les collectivités territoriales. Cette présentation se heurte d'une part à une connaissance insuffisamment fine de l'ensemble des actions culturelles soutenues par les fondations et d'autre part de l'insuffisance des moyens de lecture de l'action conjointe de ces fondations et des collectivités territoriales. Nous avons proposé pour cela un terrain de rencontre que constituent les associations culturelles généralistes fortement financées par les collectivités. Mais pour les fondations, comme pour les collectivités, la question de fond reste identique : comment justifier un soutien financier dans le domaine culturel.

Le domaine de la culture est aujourd'hui dans un positionnement ambigu : instrument jugé fondamental de reconstruction de lien social, d'épanouissement de la personne ou d'innovation, il est néanmoins subordonné aux enjeux de développement économique. L'évaluation est alors convoquée comme un outil permettant de justifier tout mouvement de croissance ou de décroissance de l'engagement financier en soutien à ce secteur. Reste à savoir comment elle est envisagée : outil de mesure de la performance des projets culturels, elle peut être réduite à une vision comptable de court terme ; outil de dialogue sur la pertinence des projets culturels, elle peut être vue comme un processus trop laborieux pour être utile et efficace. C'est tout l'enjeu du groupe de réflexion sur l'évaluation des politiques publiques de la culture, voulu par la Société Française d'Evaluation, que l'évaluation d'une politique culturelle permette de *restaurer le champ des possibles dans lequel la politique évaluée intervient, tranche et opère* [11].

Démarche de la Fondation TOTAL

Catherine Ferrant
Déléguée générale,
Fondation d'entreprise TOTAL.

La Fondation Total a été créée en 1992 pour développer des actions de protection de la biodiversité marine. Jusqu'en 2008, le mécénat culturel était géré par les relations publiques et le mécénat de solidarité et de santé par les ressources humaines.

En 2008, les statuts de la fondation ont été modifiés pour qu'elle puisse englober ces quatre thématiques : solidarité, santé, culture, diversité. Ses ambitions sont désormais de renforcer le lien social en France, de profiter du rayonnement international du Groupe Total pour faire dialoguer les cultures et de mettre la recherche au service des communautés dans les domaines de la biodiversité et de la médecine, aux côtés de l'institut Pasteur.

En 2009, Total s'est engagé à verser, entre 2009 et 2014, une somme de 50 millions d'euros au Fonds d'expérimentation pour la jeunesse créé par le haut commissaire à la jeunesse. Cet investissement renforce bien évidemment le pôle social du mécénat, mais lui donne un sens nouveau puisque la vocation du Fonds est d'identifier des actions de terrain efficaces pour l'intégration socio-professionnelle des jeunes, de leur donner des moyens et de les évaluer rigoureusement, afin d'inspirer des politiques.

Le mécénat culturel, désormais, n'est plus, ou plus prioritairement, l'expression la plus noble des relations publiques. Il sert à consolider le lien social entre l'entreprise et ses publics. À l'international, en privilégiant le dialogue des cultures et le transfert de compétences, en France, en élargissant l'accès à la culture des populations défavorisées et plus particulièrement des jeunes. On passe de l'art pour l'art à l'art pour les gens…

Dès lors, nous faisons évoluer nos partenariats traditionnels avec les grands musées français vers des actions qui soit, peuvent favoriser des liens avec des musées internationaux –comme par exemple une coopération entre le Louvre et le musée de Sanaa pour la restauration conjointe d'objets archéologiques yéménites- soit peuvent créer un accès privilégié aux expositions pour les publics des associations.

Notre partenariat avec la Fondation du patrimoine est de plus en plus orienté vers des projets architecturaux à destination sociale ou portés par des entreprises d'insertion.

Et enfin, dans le cadre du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, nous souhaitons financer prochainement des initiatives d'associations qui initient précocement les jeunes à la culture et font connaître les métiers liés à la culture. Nous sommes par exemple très impressionnés par les efforts déployés par la région Nord Pas de Calais pour créer une dynamique socio-économique à la faveur de la création du Louvre Lens.

L'évaluation des programmes culturels est un souci prioritaire. Nous sommes associés à la communauté du pays d'Aix et avec l'université Paul Cézanne qui étudient actuellement les impacts socio-économiques de la saison culturelle 2009 –nous étions mécènes de l'exposition Picasso Cézanne et du festival d'Aix. L'idée est d'analyser l'impact sur le secteur économique, sur l'ensemble de la communauté, sur le bonheur de vivre à Aix…

Par ailleurs, le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse impose une évaluation très rigoureuse à tous les projets qu'il soutient. Nous apprendrons beaucoup ensemble sur ce point lorsque nous explorerons des projets d'insertion par la culture.

Florence Castera

La dynamique créée par le Fonds Hirsch en tant qu'expérimentation sociale est nouvelle en France, elle va induire des changements d'approche dans l'innovation sociale qu'il faut suivre attentivement.

Juliette Raoul-Duval

Cet exposé rejoint notre obsession qui est de montrer que les métiers techniques sont proteurs d'une forte valeur d'estime de soi ; ce qui est un argument pour attirer des jeunes.

Guillaume d'Andlau
Président, Fondation Passions Alsace

Je suis effectivement frappé par le nombre de CV que l'on reçoit de personnes qui veulent travailler dans le monde de la culture. On forme beaucoup de gens mais les métiers ne sont pas au rendez-vous.

Jean-Jacques Elouet
Secrétaire général, Fondation d'entreprise Petzl

En Rhône-Alpes, nous avons fait une étude sur les formations du monde de la culture et nous avons fait le constat qu'il y a une inadéquation entre la formation et la demande. On a multiplié les masters ce qui provoque des dégâts sociaux importants. Notre étude est disponible sur demande.

Claude Weil-Seigeot
Présidente, Fondation Arp

Il y a des besoins dans les métiers manuels mais actuellement ces professionnels ne peuvent pas vivre. Le marché n'existe pas.

Jean-Jacques Eleouet

En Rhône-Alpes, des chantiers ont été arrêtés ; c'est un problème qui touche les politiques publiques.

Florence Castera

Il y a probablement des secteurs porteurs dans les métiers du social, à la croisée de la culture, ainsi que dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Pierre Milette

Au Québec on ne forme plus aux métiers de la culture, par contre on forme beaucoup trop d'artistes.

Jean-Jacques Elouet

L'Isère finance 130 troupes de théâtre. Quel est le coût que le contribuable est prêt à mettre dans ces actions ? Quelles sont les contreparties pour le financeur ?

Sur l'aspect de la communication, les entreprises sont largement bénéficiaires de ce qu'elles ont pu donner à l'occasion d'un festival. On commence à mesurer une inégalité entre ce qui est donné et les contreparties.

Pour un euros donné, on a un retour équivalent à 50 euros de publicité.

Marianne Camus-Bouziane
Responsable Pôle Formation, juridique et développement, Admical

C'est surtout vrai pour la presse quotidienne régionale. Au niveau national, c'est différent. Et à l'international, on n'a presque pas de retour.

L'Évaluation des actions artistiques croisant des enjeux sociétaux.

Florence Castera
Consultante secteurs Éducation,
Culture, Insertion Jeunesse

Les enjeux de l'évaluation :

Pour les porteurs de projets, l'évaluation est l'opportunité, pour les parties prenantes de réfléchir ensemble sur un projet, afin d'en améliorer la mise en œuvre.

Pour le financeur partenaire, elle rend le projet compréhensible et lui permet d'exercer à son égard une intelligence bienveillante.

Des projets artistiques intégrés à des enjeux sociétaux :

L'implication de la Fondation de France

J'ai travaillé pendant 6 ans à la Fondation de France en tant que responsable des programmes Culture, Enfance, Environnement. Ma présentation s'inspire du travail que nous y avons réalisé sur l'axe *Partager l'art, Transformer la société*, avec Catia Riccaboni, responsable du programme Culture.

La Fondation de France a développé une expertise dans ce champ en plusieurs étapes :

• Un appel à projets depuis 1996 :
programme Enfance/ axe *Ouverture au monde par les pratiques artistiques des enfants 6/12 ans* (800 projets), qui a fait l'objet d'une évaluation en 2008 par l'Observatoire des politiques culturelles.
• Le constat d'une remontée en nombre croissant dans tous les programmes de projets artistiques, et la création d'un groupe de travail transversal pour concevoir un référentiel de critères communs.
• En 2007, grâce à un partenariat avec la Fondation Réunica sous égide de la Fondation de France, l' ouverture d'un axe *Partager l'art, transformer la société*, avec un double objectif :
- contribuer à la structuration du secteur ;
- construire des outils d'évaluation de ces pratiques.

Les actions

Les actions concernées impliquent des personnes, fragilisées et/ou éloignées des pratiques culturelles (en lien avec un contexte de vie socio-économique ou un territoire), dans des projets de création artistique collective, portés par des artistes et des acteurs des mondes éducatif, social, médical qui travaillent en concertation étroite.

Il ne s'agit pas de régler les problèmes de manière directe et causale, mais de créer des dynamiques individuelles et collectives, susceptibles de provoquer des transformations chez les participants, mais aussi chez les acteurs sociaux et les institutions qui les encadrent.

La démarche d'évaluation

Pourquoi et pour qui évalue-t-on ?

• Pour mieux faire: outil de pilotage et valorisation, pour les porteurs du projet ;
• Pour transmettre* : transfert de savoir faire et de bonnes pratiques, aux acteurs du secteur ;
• Pour rendre compte: lisibilité, pour les financeurs, les institutions, les partenaires.

*Le risque serait à partir de projets évalués, d'en tirer des « kits de bonnes pratiques » qui seraient appliquées tel quel partout au nom d'un essaimage des pratiques. L'enjeu est plutôt de définir un tronc commun de pratiques, assorti de questions pertinentes, qui offrent l'espace aux porteurs de projets pour inventer en s'inspirant d'expériences.

Qu'est ce qu'on évalue ? Qui évalue ?

• les conditions de mise en œuvre, par les parties prenantes du projet en lien avec le pilotage du projet
• les impacts de l'action, en lien avec les objectifs du projet, par les financeurs et les responsables de politiques

1. Les conditions de mise en œuvre, :

Elles recouvrent les items suivants :
• Connaissance du contexte: territoire et public ; pour ne pas faire de projet « hors sol », plaqués ;
• Concertation étroite entre l'artiste et l'acteur social pour partager des objectifs généraux ; et particuliers pour que le projet reste dans sa force.
• Déroulement du projet ;
• Travail avec les partenaires, financement, valorisation de l'action ;
•Dispositif de suivi et d'évaluation.

2. Les impacts de l'action, en lien avec les objectifs du projet, par les financeurs et les responsables de politiques

Ces impacts concernent les personnes bénéficiaires, mais aussi les autres parties prenantes, personnes ou institutions. Ils s'analysent au regard des objectifs posés au départ, par l'ensemble des parties prenantes. Les difficultés d'analyse sont liées aux spécificités des éléments qualitatifs : dans le choix des indicateurs et des sources d'information, dans l'impossibilité d'isoler les causes d'une transformation. C'est seulement en évaluant sur des grands nombres que l'on peut repérer des tendances significatives.

C'est pourquoi, si on peut demander aux porteurs de projets de prévoir des moyens de capter les traces de transformations possibles en lien avec leurs actions, il revient aux politiques et aux financeurs privés de prendre en charge l'analyse de ces impacts d'un point de vue financier et méthodologique. L'évaluation n'est dans ce cas plus une menace, mais elle est là pour obtenir un résultat opérationnel.

Qui évalue et comment?

• Les porteurs des projets sont à même d'évaluer les conditions de mise en œuvre de leurs actions et ils sont demandeurs, à la fois parce qu'ils prennent conscience des limites de la culture de l'immédiateté et de l'oralité, et qu'ils doivent répondre à la demande des institutions de tutelle et des financeurs. Ils font valoir aussi leurs besoins d'outils méthodologiques, de temps, de financement.

• Les financeurs et responsables de politiques, sont à même de faire des évaluations d'impacts en les appliquant à un nombre important de projets, et en travaillant à partir des bilans d'action réalisés par les porteurs de projets.

1. L'évaluation des impacts

Elle se fait au regard des objectifs généraux, dans lesquels s'inscrivent les objectifs spécifiques du projet. Ceux-ci sont discutés par l'intervenant artiste et les acteurs sociaux. L'action culturelle s'inscrit dans une démarche globale, et est en lien avec les actions sociales, éducatives ou médicales d'accompagnement des personnes bénéficiaires. Elle donne naissance à trois types d'expériences :

Une expérience	**individuelle**	**collective**
Concrète, participative	Talent, savoir faire, démarche de projet	Participation à un projet de réalisation collective
Esthétique	Intelligence sensible	Partage d'un vivre ensemble, lien d'appartenance à un groupe
Symbolique	Intelligence rationnelle	Partage d'une culture, lien d'appartenance à une société, ouverture au monde

À ce titre , ces actions peuvent être orientées vers plusieurs types d'objectifs généraux :

En termes de développement individuel

• Se découvrir des talents et acquérir des compétences, un savoir faire;
• Développer sa créativité, sa capacité à réagir face à l'inconnu;
• Apprendre à se confronter aux impératifs de la réalité pour mener à bien un projet de production artistique;
• Eprouver du bonheur, du plaisir;
• Acquérir un savoir symbolique à partir des œuvres d'art pour : travailler sur soi-même; comprendre le monde ; adhérer à une culture partagée par un groupe social.
• Acquérir une estime de soi-même.

Dans la construction d'un collectif d'individus

• Créer des liens entre les participants bénéficiaires ;
• Changer les représentations mutuelles et les rapports entre les personnes impliquées directement et indirectement dans l'action;
• Donner la possibilité de travailler sur les mixités : garçons/filles, milieux socio – culturels différents, milieux de vie divers, etc.

2. L'évaluation des conditions de mise en œuvre

• la connaissance du public et du territoire ;
• l'intervention d'un artiste professionnel (question de la reconnaissance de l'artiste);
• le travail en concertation entre l'artiste et l'acteur social, médical ou éducatif (souvent point faible);
• l'implication des personnes bénéficiaires;
• la collaboration avec les partenaires;
• la qualité du processus : la durée, la présentation publique de la production;
• l'accès aux œuvres;
• l'acquisition d'un savoir et d'une réflexion critique dérivés du projet.

Pierre Milette

La culture et l'indicateur social sont chez nous, deux choses bien différentes. Les artistes ne veulent pas servir les loisirs culturels, au contraire des élus régionaux qui, eux, le souhaiteraient.

On essaye de développer les intégrations d'artistes en entreprises. Une entreprise qui a un local disponible, le met à disposition d'un artiste qui va le transformer en atelier. Naturellement les ouvriers de l'entreprise vont venir lui parler. Cela va engendrer des échanges d'expertise sur les matériaux, par exemple. Et l'ouvrier de l'usine, la prochaine fois qu'il sera confronté à une œuvre, se dira que son impôt contribue à faire exister cette œuvre.

Intégrer les artistes dans les conseils d'administration des entreprises dans un rôle d'expert en création peut être intéressant.

Claude Weil-Seigeot

Il est préférable d'amener les ouvriers dans les ateliers d'artistes plutôt que de faire déplacer les artistes. Il ne faut pas instrumentaliser les artistes.

La notion de l'art pour l'art et le problème d'un artiste qui fait du social sont des notions périmées.

Je veux attirer votre attention sur le coût du visiteur. Le problème n'est pas d'accueillir un maximum de visiteurs mais plutôt de conduire le visiteur à travers les espaces d'exposition.

Juliette Raoul-Duval

Le musée des Arts et Métiers a été embarqué dans une expérience de gratuité, et finalement contre toute attente de notre part, nous en avons retiré des bénéfices. Nous, sommes des spécialistes de la médiation vers les sciences. Je crois qu'il y a plusieurs façons de visiter un musée et qu'il faut être nuancé sur ces questions.

Jean-Jacques Elouet

Il est intéressant d'étudier la capacité d'un projet à être dupliqué.

Florence Castera

Les artistes qui s'engagent le font librement ; les bons projets sont ceux où l'artiste et les professionnels des autres champs ont pu dialoguer en confiance, trouver leurs places respectives, travailler en concertation..

Catherine Ferrant

La démarche, c'est de donner la liberté d'accès à la culture aux personnes qui n'y auraient pas accès faute de savoir.

ATELIER 4

Fondation et donateurs : l'évaluation créatrice de confiance

Intervenants

François Lett
Directeur général délégué
et directeur de la gestion
éthique et solidaire,
Ecofi Investissement

Fabienne Planès
Responsable Partenariats
et Diversification,
Fondation Nicolas Hulot
pour la Nature et l'Homme

Création d'un outil de partage :

l'évaluation outil de sécurisation d'un dispositif tripartite qui engage la fondation bénéficiaire, la banque, le souscripteur. L'analyse de cas permettra de mettre en lumière les mécanismes de mise en place, de suivi et de diffusion.

François Lett
Directeur général délégué et directeur de la gestion éthique et solidaire, Ecofi Investissement

Le fonds solidaire de partage que nous vous présentons aujourd'hui est le résultat d'une collaboration entre une banque, une fondation et une société de gestion. Ecofi Investissement, société de gestion qui appartient au Groupe Crédit Coopératif, est un acteur pionnier de la finance solidaire. Il gère le fonds de partage « Faim et Développement », qui est le 1er à avoir été créé en France, en 1983, à l'initiative du Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD). La Fondation Nicolas Hulot (FNH) est quant à elle un vecteur majeur de la prise de conscience nécessaire du changement de comportement de chacun pour la survie de notre planète. Elle bénéficie également de la forte notoriété de Nicolas Hulot. D'où la conviction que l'association d'Ecofi Investissement et de la FNH permettra : d'une part de donner une audience plus large à la finance solidaire et d'autre part de faire profiter la Fondation d'une partie des revenus d'un fonds commun de placement (FCP) solidaire de partage, offrant ainsi une ressource de long terme pour financer ses missions.

Le FCP que nous proposons est un produit spécifique s'appuyant sur des fonds éprouvés de la gamme éthique d'Ecofi. Les fonds communs sont constitués de différentes catégories de parts. Le portefeuille de l'OPCVM reste unique, mais les catégories de parts ont des caractéristiques différentes : montant nominal, mode de distribution des revenus (capitalisation, distribution, partage) etc. Il est possible de rajouter une catégorie de part à un ensemble déjà existant. Nous avons donc proposé à la FNH de se rattacher à un fonds existant plutôt que de créer un fonds commun ex nihilo. Nous avons créé une catégorie de parts de partage « Agir avec la Fondation Nicolas Hulot » qui fait partie intégrante du portefeuille du FCP Confiance Solidaire. Le FCP « Agir avec la Fondation Abbé Pierre », lancé en 2008, est quant à lui né de la création d'un fonds dédié créé ex nihilo grâce aux réserves de la Fondation Abbé Pierre.

Le FCP « Agir avec la Fondation Nicolas Hulot » a une double finalité : la solidarité et le partage. Il est solidaire dans la mesure où il comprend entre 5 et 10 % d'investissements en titres solidaires non cotés. Et il s'agit d'un fonds de partage dans la mesure où il génère un don en numéraire de 50% du revenu distribuable. Le portefeuille composé de titres (actions et obligations) produit des revenus toute l'année et il est convenu que le souscripteur donne à la Fondation 50% de ce stock de revenus encaissés.

L'objectif d'un FCP solidaire est de contribuer au financement des acteurs de l'économie solidaire (sociétés non cotées à forte vocation sociale et environnementale). En France, pour obtenir de l'Etat l'agrément «solidaire», les acteurs doivent respecter l'un des principes suivants :

• employer au moins 30% de salariés le cadre de contrats aidés, en situation d'insertion professionnelle ou de travailleurs handicapés ;
• être constituée sous forme d'associations, de coopératives, de mutuelles, d'institutions de prévoyance ou de sociétés dont les dirigeants sont élus par les salariés, les adhérents ou les sociétaires et plafonner la moyenne des rémunérations versées aux cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés à cinq fois le SMIC.

Les structures d'insertion par l'activité économique et les entreprises adaptées conventionnées par l'Etat sont quant à elles agréées automatiquement.

L'économie solidaire recouvre plusieurs thématiques :

Emploi

Entreprise d'insertion : embaucher des demandeurs d'emploi pour leur permettre de se réintégrer professionnellement
Création d'entreprises : permettre la création d'entreprise par des demandeurs d'emploi via l'accès à du conseil et à des microcrédits

Social et logement

Logement très social : permettre l'acquisition et la réhabilitation de logements pour des personnes à très faibles revenus
Handicap : permettre une meilleure insertion économique et sociale des personnes handicapées...

Environnement

Éco-construction : construction de logements (notamment très sociaux) à forte efficacité énergétique
Protection de l'environnement : protéger et valoriser des espaces naturels remarquables par une approche concertée entre tous les acteurs concernés

Solidarité internationale

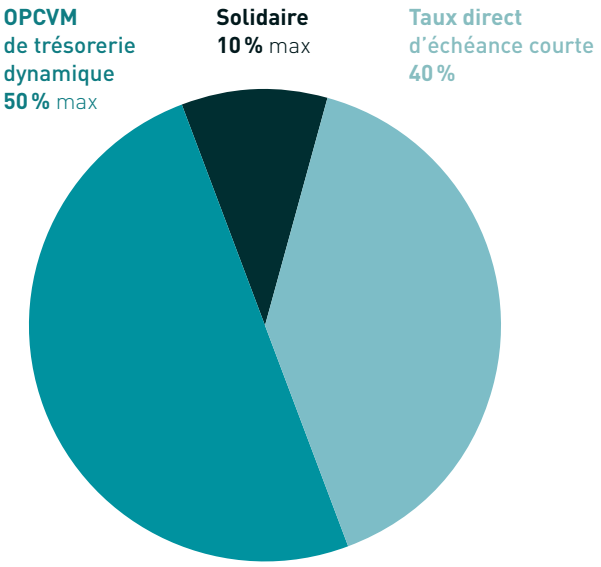
Micro-finance : favoriser les iniatives économique portées par les populations locales dans les pays du Sud via le micro-crédit
Commerce équitable : permettre aux petits producteurs des pays du Sud d'accéder aux marchés des pays du Nord dans de meilleures conditions (préfinancement aux prix du marché...)

Depuis la loi de finances pour 2008, les FCP de partage bénéficient d'une fiscalité plus attrayante. Pour les particuliers, le produit est soit soumis à l'impôt sur le revenu, soit à un prélèvement libératoire forfaitaire de 17,1 % (y compris les contributions sociales contre 30,1 % pour le taux de droit commun). Pour les personnes morales, c'est une imposition à l'impôt sur les sociétés au taux normal ou réduit de 10% qui s'applique. Particuliers et personnes morales peuvent bénéficier de réductions d'impôt en contrepartie de leurs dons.

Pour l'investissement des actifs cotés (soit 90 % de l'actif), nos choix sont guidés par deux principes. Nous faisons le choix de l'investissement socialement responsable (ISR) et du best in class, en soumettant les investissements directs à un triple filtre extra financier (social, environnemental, gouvernance) et en suivant une méthodologie de sélection extra financière reposant sur trois contributions (celles du comité éthique d'Ecofi, des agences de notation extra financière VIGEO et ETHIFINANCE, et du département gestion éthique et solidaire d'Ecofi). Nous faisons également le choix de la transparence puisque nous avons obtenu le label ISR Novethic pour le FCP et que nous souhaitons respecter les contraintes du label solidaire FINANSOL (obtenu le 19/12/09). Par ailleurs, tous les investissements sont commentés sur le site Internet d'Ecofi. L'accusation de « greenwashing » qui porte souvent sur les fonds éthiques oblige à une transparence supérieure à la moyenne.

Le portefeuille comprend des investissements directs en obligations et titres de créances négociables émis par des émetteurs privés au comportement socialement responsable ou par l'état français, ainsi que des investissements en OPCVM monétaires dynamiques gérés par Ecofi Investissements fondés soit sur le savoir-faire de cette dernière en matière de gestion obligataire internationale, soit sur des investissements en titres d'Etat court terme complété par des interventions sur les marchés financiers à terme organisés de taux et d'actions selon un modèle statistique quantitatif éprouvé depuis plus de 5 ans. Le but est d'obtenir plusieurs « moteurs de performance » pour le FCP, sans se limiter à une stratégie de gestion unique. La décision a été prise de ne pas avoir d'actions dans le contenu du portefeuille.

Allocation type du portefeuille



Le fonds a une durée de placement conseillée d'au moins 9 mois. Cette durée doit être prolongée pour que la FNH bénéficie de dons. Par ailleurs, l'objectif de rendement est le taux au jour le jour du marché monétaire + majoré de 0,30%. Ce taux est pour l'instant très faible, mais c'est un fonds qui se construit dans la durée et qui présente peu de risques. En moyenne sur 25 ans le rendement s'est situé entre 3 et 4% pour des fonds à structure d'actifs comparable.

Fabienne Planès
Responsable Partenariats et Diversification,
Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme

La FNH est sans cesse en quête d'une diversification de ses actions et donc de ses ressources. C'est une mission qui figure dans l'intitulé même de mon poste. La FNH s'intéresse à la finance solidaire depuis peu de temps. Etre partie prenante d'un fonds solidaire de partage est une piste que nous explorons pour la première fois.

La FNH n'a pas l'obligation de souscrire au Fonds « Agir pour la Fondation Nicolas Hulot ». Le cas échéant, elle se ferait, en quelque sorte, un don à elle-même… Au jour d'aujourd'hui, notre dotation est investie dans l'immobilier (nos locaux essentiellement).

Marc Gabriel Boyer
Vice-Président et délégué aux relations
avec le monde socio-économique,
Université Paul Sabatier (Fondation Catalyse)

En contrepartie de leurs dons, les donateurs peuvent bénéficier de la gamme complète des déductions fiscales ? Même de la réduction d'impôt de solidarité sur la fortune à hauteur de 75 % du montant des versements ?

François Lett

Oui, tout à fait.

Fabienne Planès

Le Fonds sera lancé en janvier car pour l'instant, nous concentrons toute notre attention sur le Sommet de Copenhague. Il est cependant possible d'y souscrire dès à présent. Ce Le Fonds « Agir pour la Fondation Nicolas Hulot » est un FCP circulant, autrement dit, il est commercialisable par tous les réseaux bancaires.

Michèle Hannoyer
Directeur de projet à la Direction générale
pour la recherche et l'innovation, Ministère
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Est-ce que seules les associations et les fondations reconnues d'utilité publiques peuvent être bénéficiaires d'un fonds de partage ? Réfléchissez-vous à l'élargissement de ce montage à des fondations qui ne sont pas reconnues d'utilité publique ?

François Lett

Des textes de l'Autorité des marches financiers (AMF) existent sur le sujet ; ils limitent aujourd'hui les dons issus des fonds de partages à des associations RUP. Nous avons été sollicités pour imaginer un fonds de partage avec une fondation partenariale mais nous sommes en attente de son agrément depuis plus de 6 mois. L'AMF fixe certaines règles. Par exemple, le pourcentage d'investissement solidaire est limité à 10% maximum, car en principe, dans l'esprit de cette autorité publique indépendante au service de la protection de l'épargne, ce qui n'est pas coté est « dangereux ». L'actualité nuance cette conception des choses.

Fabienne Planès

La FNH a été créée il y a 20 ans avec des entreprises partenaires : Electricité de France, Rhône-Poulenc et avec la Mairie de Paris. Du fait de son histoire, la Fondation a l'habitude de créer des passerelles avec le monde économique.

En 2006, lorsque nous avons rencontré le Crédit Coopératif, nous pensions convaincre ce groupe de nous soutenir par du mécénat. Nos rapports ont évolué jusqu'au projet d'un fonds solidaire de partage. Après deux années de réflexion interne, Nicolas Hulot a donné son accord pour ce projet. Nous avons ensuite convaincu le Conseil d'administration de la Fondation pendant l'été 2009 avant que le Fonds « Agir pour la Fondation Nicolas Hulot » soit réellement créé en

octobre 2009. Le travail pédagogique à effectuer sur cet outil est conséquent, car ce type de fonds est encore peu connu. L'avantage de ce projet est qu'il s'inscrit dans une démarche solidaire et de partage ainsi que dans une démarche d'investissement socialement responsable. Certaines banques proposent des produits de partage, mais dans les montages, bien souvent, le client n'est pas le véritablement le donateur.

Nous défendons l'idée que préférer un livret d'épargne solidaire à un livret d'épargne classique est un geste citoyen (au même titre que voter ou trier ses déchets). Nous allons proposer aux membres de notre « communauté » (en trois ans, le Défi pour la Terre a rassemblé plus de 850.000 personnes engagés pour la planète) ce nouveau moyen d'action, qui est complémentaire par rapport à ceux déjà existants. Avant d'être un moyen d'obtenir de nouvelles ressources, ce nouveau Fonds est un outil de mobilisation pour notre communauté. Nous considérons qu'une ONG ayant pour objet d'agir en faveur de écologie doit intégrer certains critères financiers dans ses réflexions stratégiques. Nous nous devions de prendre position dans le champ de la finance solidaire même si le cœur de notre expertise est la protection de l'environnement.

Il est aussi important de préciser qu'aucune « cannibalisation » n'a été constatée entre les donateurs des organismes sans but lucratif et les souscripteurs des fonds solidaires de partage. Autrement dit ces fonds ne font pas concurrence aux dons directs.

Le travail d'information est essentiel pour encourager les achats. Par exemple, la FNH était présente à l'occasion de la Convention des chargés de clientèles du Crédit Coopératif, pour présenter le Fonds « Agir pour la Fondation Nicolas Hulot ». Les campagnes de promotion de ce Fonds s'adresseront d'abord la « communauté » et au réseau de la Fondation, puis dans un deuxième temps au grand public et à la presse (à partir de janvier 2010). Nous aimerions que les journalistes spécialistes de l'économie financière s'intéressent plus à ces outils innovants. Nous espérons aussi que certains ambassadeurs de la Fondation souscriront à cette démarche. Ce serait un signe fort qui nous permettrait de toucher des cibles différentes.

Michèle Hannoyer

Quelles sont les charges supportées par la Fondation dans la mise en place et le suivi d'un tel outil ?

Fabienne Planès

Les coûts supportés par la FNH sont minimes. Le Fonds « Agir avec la Fondation Nicolas Hulot » est produit par Ecofi Investissementss le Crédit coopératif, et distribué par le Crédit Coopératif Ecofi. Le budget promotionnel engagé par la FNH est limité, notamment parce que nous n'avons pas d'opérations de marketing par courrier papier pour des raisons éthiques et écologiques. D'ailleurs la FNH obtient de bons résultats en termes de don en ligne.

François Lett

La première année, les mécanismes de transmission de l'information sont mis en place et demandent qu'on y consacre du temps. La fondation a aussi pour responsabilité d'envoyer les reçus fiscaux à partir des données fournies par ses partenaires. Attention, je précise ici à nouveau que les revenus des placements encaissés avant l'exercice du don sont taxés mais à un taux favorable et que le reçu permet une réduction d'impôt calculée sur le montant du don versé.

Michèle Hannoyer

Faut-il se conformer aux contraintes liées aux appels à générosité du public ?

François Lett

Une convention de démarchage a été conclue entre la fondation, la banque et la société de gestion qui se charge de fournir toutes les informations. Une assurance responsabilité civile doit être souscrite, pour se prémunir contre d'éventuelles attaques de clients mécontents qui se retourneraient contre la fondation, qui pourrait être tenue pour responsable, par exemple, d'un éventuel très faible rendement financier. Nous veillons avec une grande attention à ce que la fondation ne prenne pas le rôle du vendeur.

Fabienne Planès

Le fonds solidaire de partage offre aussi une opportunité pour séduire de nouveaux donateurs. Les critères de représentativité des fondations (fixés notamment pour siéger au Conseil économique, social et environnemental) ne prennent pas en compte le nombre de sympathisants qu'elles réussissent à fédérer mais plutôt le nombre de membres donateurs. La Fondation Nicolas Hulot a toujours voulu dissocier l'engagement éco-citoyen du don financier.

ATELIER 5

Évaluation et analyse de la cohérence au service de la stratégie de la fondation

Réflexion sur le rôle de l'évaluation pour les fondations en plein développement

Animation

Béatrice de Durfort

Intervenants

Éric Monnier
Directeur général,
cabinet Euréval, membre
fondateur de la Société
Française d'Evaluation
(SFE)

François Content
Directeur général,
Fondation d'Auteuil

Annie Bressac
Directeur de l'audit
et du contrôle interne,
Fondation d'Auteuil

Éric Monnier
Directeur général, Cabinet Euréval,
membre fondateur de la SFE

Bonjour. Je dirige le cabinet Euréval, une société de conseil en évaluation des politiques publiques et j'enseigne l'évaluation des politiques publiques à l'université de Genève. Après une courte introduction pour préciser quelques définitions, je passerai la parole à la Direction de la Fondation d'Auteuil qui présentera les outils qu'elle a développés.

Définition de l'évaluation

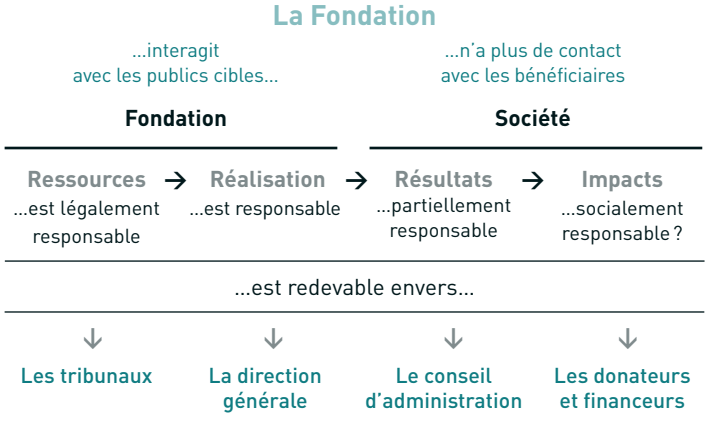
Évaluer une action publique consiste à juger de la valeur de cette action du point de vue de la « *res publica* » sur la base d'informations *ad hoc* et au regard de critères explicites.

L'évaluation poursuit trois objectifs :

Une visée cognitive Estimer les effets des politiques sur la société	**Que s'est-il passé ?**
Une visée normative Aider les responsables à porter un jugement	**A-t-on bien fait ?**
Une visée instrumentale Contribuer à l'amélioration des programmes	**Comment faire mieux ?**

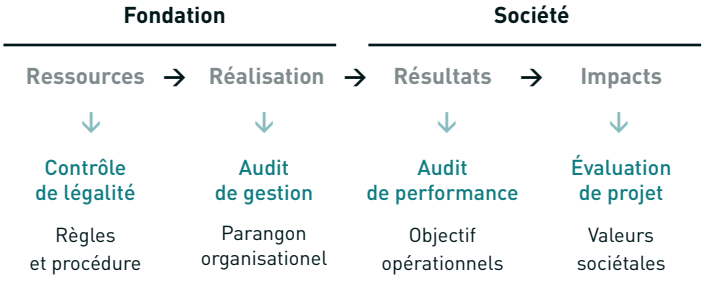
Les multiples responsabilités d'une fondation

Une fondation a pour vocation de produire des impacts bénéfiques dans la société. Elle est donc responsable vis-à-vis de ses donateurs/financeurs non seulement des réalisations qu'elle produit mais surtout des conséquences de ces actions et projets.



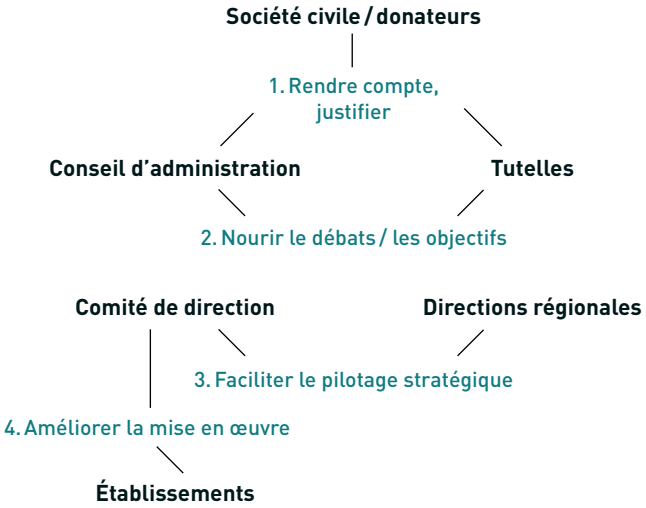
Contrôle, audit et évaluation : des exercices complémentaires

Souvent les organisations sans but lucratif sont soucieuses à juste titre du bon emploi de leurs ressources. Il est tout aussi important de vérifier la pertinence et l'efficacité des projets grâce à l'évaluation.



L'évaluation peut avoir plusieurs finalités

Elle peut servir à rendre compte aux donateurs et à la société civile ; alimenter une réflexion stratégique avec les autorités de tutelle ou au sein des instances de direction ; ou encore être utile au pilotage opérationnel.



Un exercice d'évaluation unique ne saurait parvenir à l'ensemble de ces objectifs. Plusieurs évaluations doivent par conséquent être organisées. Dans le secteur public ou parapublic, un premier diagnostic des problèmes s'impose. Celui-ci fonde la stratégie d'intervention qui se verra allouer des ressources pour la recherche de résultats et d'impacts. Il s'agit d'un cercle vertueux ayant pour vocation de résoudre les problèmes dans leur intégralité. Néanmoins, les ressources et le mandat reçu viennent limiter les possibilités d'intervention. Une évaluation *ex ante* peut, à ce titre, être effectuée. Je donne la parole à Monsieur Content, directeur de la Fondation d'Auteuil, qui va vous présenter ses pratiques d'audit et de contrôle.

François Content

Directeur général, Fondation d'Auteuil

La Fondation d'Auteuil a 143 ans. Son budget atteint aujourd'hui 260 millions d'euros. Par ailleurs, la Fondation emploie 4 600 collaborateurs répartis au sein de 200 établissements. Au titre de la prévention et de la protection de l'enfance, nous accueillons plus de 12 700 jeunes de 6 à 21 ans. La Fondation d'Auteuil est une œuvre d'église et une fondation reconnue d'utilité publique.

Nos champs d'action

Nos champs d'action couvrent :

- la collecte de fonds ;
- le social au titre de la protection de l'enfance ;
- la formation initiale et en apprentissage y compris pour les jeunes adultes ;
- l'insertion.

A l'international, la Fondation collabore avec des partenaires de 15 pays.

Les forces externes du changement :

Les besoins des jeunes et des familles
Complexification et diversification des problèmatiques

La commande sociale
Frontières floues entre social, médico-social et psychiatrie

L'économie
Baisse des financements publics, culture du résultat, augmentation de la précarité

Internationalisation des demandes et dimension européenne

L'Église
Perte d'influence dans le champs social

La société
Perte du sens, délitement du lien social

Le secteur social
Libéralisation, concentration des opérateurs

La collecte
Exigence de transparence, pression

En 1997, nous avons vécu une forte crise marquée par la violence des jeunes qui nous a conduits à évoluer. Les pratiques ont été formalisées, des formations internes organisées. Certains jeunes se trouvant à la frontière de différents dispositifs arrivent à la Fondation d'Auteuil. Des exigences de transparence, des pressions liées à la concurrence s'expriment également aujourd'hui.

Nous nous situons au carrefour de plusieurs logiques.

La cohérence constitue un enjeu fort pour la Fondation d'Auteuil. En effet :

• les jeunes que nous encadrons tentent de tester la solidité du lien en utilisant la violence ;
• la Fondation dépend de l'église ;
• le personnel éducatif et enseignant se montre fortement hostile à l'évaluation ;
• notre caractère associatif requiert l'intervention d'acteurs nombreux pour toute décision ;
• dans la mesure où nous recevons une délégation de service public, nous sommes proches de la fonction publique et avons par conséquent créé notre propre convention afin de procéder à des évaluations efficaces ;
• nous sommes également en lien avec les entreprises puisque nous gérons tout problème posé par nos apprentis.

Les axes stratégiques

• réaffirmer le sens du cœur de l'action ;
• exceller dans la prise en charge éducative et pédagogique ;
• promouvoir de nouvelles formes de développement ;
• clarifier les modes de gouvernance ;
• renforcer le lien social ;
• accroître et diversifier la notoriété.

Le rôle des démarches d'évaluation pour une fondation en développement

En conclusion, le Fondation d'Auteuil doit aujourd'hui :

• créer du lien entre les différents intervenants ;
• trouver sa part de responsabilité dans l'échec de la mixité sociale alors qu'elle veille à assurer celle-ci dans certains établissements et tente d'intégrer ses apprentis dans des établissements ordinaires;
• opérer un suivi des jeunes ayant séjourné à la Fondation d'Auteuil.

Je passe la parole à Annie Bressac qui dirige l'audit et le contrôle interne à la Fondation d'Auteuil.

Annie Bressac
Directeur de l'audit et du contrôle interne, Fondation d'Auteuil

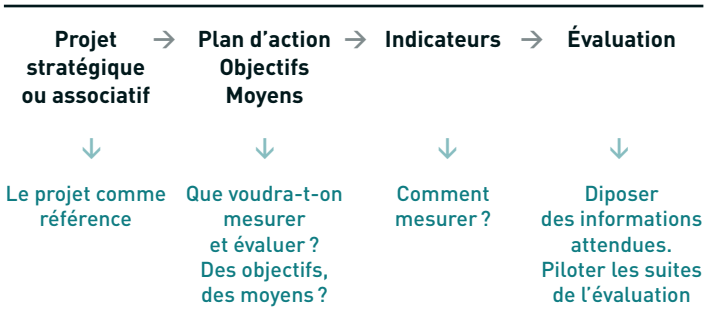
Différentes démarches se sont succédées dans le cadre de notre Fondation. Quelques exemples seront apportés.

La démarche d'évaluation : outil de pilotage stratégique

La mise en œuvre de la stratégie s'inscrit dans un processus en trois temps :

• projet stratégique de la Fondation décliné en notes de cadrage ;
• plan de développement à trois ans exprimé par les entités par des fiches d'objectifs ;
• rapport d'activité permettant de faire le point sur le niveau d'atteinte des objectifs.

Ce processus est appliqué à tous les niveaux.



Exemples de démarches mises en œuvre :

• adaptation de l'offre de services aux besoins et attentes par la mise en œuvre d'une enquête « connaissance des jeunes » ;
• garantie de la qualité de prise en charge de chaque jeune par un parcours personnalisé (PPJ) comprenant une évaluation de la situation et des besoins à son arrivée puis des bilans réguliers jusqu'au livret de sortie, un observatoire des incidents étant également mis en place ;
• bilan des processus et des moyens dédiés, mesure de la performance par un baromètre des établissements scolaires, des tableaux de bord ainsi qu'un audit interne ;
• mise en œuvre d'une démarche qualité pour tous nos établissements comportant un référentiel unique avec quinze composantes détaillées en références et en critères, complétées par des outils d'auto-évaluation propres à chaque établissement.

Les freins et les limites des pratiques actuelles

La mesure des résultats ainsi que de l'impact de nos actions restent à mettre en place. Par ailleurs, différents freins et difficultés sont rencontrés :

- problème de collecte des informations ;
- confusion entre les notions d'évaluation et de contrôle ;
- caractère relatif de l'évaluation du parcours des jeunes ;
- distinction difficile entre les résultats de nos actions et de celles des autres acteurs ou paramètres.

Nous devons aujourd'hui développer une culture de l'évaluation.

Éric Monnier

La Fondation d'Auteuil semble aujourd'hui prête à passer à la phase d'évaluation d'impact. Avez-vous des questions ?

Questions de la salle

Yannick Blanc
Consultant, ancien haut fonctionnaire au Ministère de l'intérieur

Une contradiction existe entre les méthodes d'évaluation issues du monde de l'entreprise et la recherche du bien commun poursuivie par les fondations. Qui procède à l'évaluation d'impact ?

François Content

Nous relevons de la Cour des Comptes.

Éric Monnier

Le dernier point évoqué fait référence à la notion d'imputabilité. Il est en effet essentiel de distinguer l'effet propre d'une intervention et donc la responsabilité de l'organisation qui en est chargée. Toute évaluation est nécessairement contingente. L'indépendance de l'autorité procédant à l'évaluation est un gage de crédibilité pour les tiers. Néanmoins les auto-évaluations peuvent également s'avérer utiles pour une meilleure coopération des responsables et des équipes.

Odile de Laurens
Fondation de France

Dans quelle mesure une évaluation d'impact peut-elle négliger la comparaison ?

François Content

La Fondation d'Auteuil comprend 80 Maisons d'enfants à caractère social, d'où autant de comparaisons possibles.

Michel Soublin
Président du Comité de la Charte du Don en Confiance

Quel est l'élément déclenchant le processus d'évaluation ?

François Content

La Fondation d'Auteuil a connu une crise grave. En outre, le lien avec l'église nous contraint à l'excellence afin de parer à toute critique. Enfin, l'utilisation de fonds publics amène également la nécessité de justifier nos actions.

Benoît Miribel
Directeur général, Fondation Mérieux

Nous tentons de soulager des personnes victimes de maladies infectieuses *via* le microcrédit qui leur permet de poursuivre une activité et de se former. L'évaluation est réalisée à mi-parcours puis au bout de trois ans sur un panel de cent femmes, certaines ayant accepté le crédit, d'autres non. Il s'avère que les premières ont en définitive une vie plus satisfaisante.

Éric Monnier

Ce type d'évaluation qui vient de nous être décrite succinctement paraît emblématique. Je recommande d'ailleurs la lecture de l'article présent sur le site de la Fondation Mérieux. S'agit-il d'une pratique courante au sein de votre fondation ?

Benoît Miribel

Elle tend à le devenir.

Charles-Benoît Heidsieck
Président-fondateur, Le Rameau

La Fondation d'Auteuil déclare avoir été condamnée à la croissance pour pouvoir disposer des compétences critiques. J'estime que la mutualisation de compétences constitue également une solution.

Jean-Marie Destrée
Directeur, Fondation Caritas

Je m'interroge quant à la pérennité de ce type d'évaluation, en particulier en ce qui concerne l'auto-évaluation.

Valérie Pierre
Directrice administrative et financière,
Fondation Claude Pompidou

Les autorités de tutelle considèrent que le nombre des associations prenant en charge les personnes handicapées est aujourd'hui trop important.

Claire Rigaud-Bully
Secrétaire générale, Fondation
de coopération scientifique Neurodis

Je tiens à vous féliciter pour l'intérêt de votre présentation. La notion de cycle, voire de cercle vertueux, est particulièrement pertinente. Néanmoins, comment prenez-vous en compte l'évolution permanente de l'environnement ?

Francis Charhon
Président, CFF

Je m'interroge sur les voies d'entrée dans la méthode des entités ne vivant pas une situation de crise et sur la pérennité de la démarche. Les organisations les plus avancées sont-elles nécessairement amenées à intégrer les autres ?

Béatrice de Durfort
Déléguée générale, CFF

Comment le point de départ est-il ensuite intégré dans le mouvement ?

François Content
Directeur de la Fondation d'Auteuil

Nous avons grandi car nous avions besoin d'atteindre une taille critique.

Nous avons mené une réflexion sur le modèle opérationnel. Pour parvenir à se développer, on peut créer, intégrer d'autres organisations ou bâtir des alliances stratégiques. Nous nous engageons actuellement dans cette dernière voie.

Nous avons embauché plusieurs personnes issues de cabinets de conseil et avons également recours à des conseils externes.

Nous envoyons chaque année notre rapport d'incidents au Ministère des Affaires sociales. Enfin, le taux de réussite aux examens (75% tous diplômes confondus) est équivalent à celui de l'Education nationale alors que nous accueillons des jeunes particulièrement en difficulté au départ (1 à 3 ans de retard). C'est un critère tout à fait intéressant.

Éric Monnier

Je souhaite pour conclure évoquer des pistes pour l'avenir de la pratique d'évaluation dans les fondations.

Il existe trois facteurs de développement des pratiques d'évaluation :

- une réelle volonté d'évaluer au sein du conseil d'administration ;
- une programmation annuelle d'évaluations récurrentes ;
- des incitations à évaluer pour les managers ;
- et enfin des ressources humaines et financières dédiées.

ATELIER 6

Opportunité de mutualiser un outil d'évaluation pour les fondations

Le Social e-valuator

Judith Jakubowicz
Social E-valu

Initialement cet outil fut créé dans le but d'une évaluation interne et il a ensuite évolué grâce à deux fondations néerlandaises : la Noaber foundation et d.o.b. Foundation.

Le social e-valuator est un outil internet sensé élargir le débat sur la création de la valeur sociale. Il est basé sur la méthode SROI (Social Return on Investment) et se veut facile d'utilisation. Le social e-valuator est un outil destiné à chaque fondation individuellement mais tient aussi le rôle de plateforme de réflexion. À ce jour 29 fondations ont utilisé le social e-valuator (Fondation Roi Baudouin, Acumen Fund, Ashoka France, etc.). Evidemment des spécialités nationales et sectorielles existent et demandent un développement particulier de l'outil par pôles. Les fondations qui voudraient utiliser le social e-valuator bénéficient d'une formation dans leurs locaux et la possibilité de consulter un bureau d'aide pendant un an. Aujourd'hui, 500 projets sont en cours d'analyse et l'outil est disponible en trois langues (français, anglais, allemand).

La société du social e-valuator enregistre les retours de ses utilisateurs afin d'améliorer l'outil, le but étant à terme de proposer des versions « sur-mesure » pour différents secteurs et pays. Jusqu'à présent, les organisations utilisatrices soulignent des changements positifs dans leur manière de traiter leurs dons/investissements.

La méthode SROI représente la valeur non financière créée par une organisation relative à un investissement requis, c'est une approche systématique pour mesurer l'impact en pratique. Le SROI est un processus de management pour rendre compte de l'impact: « savoir comment allouer le prochain euro » et se traduit en plusieurs étapes :

- Description du projet / échelle
- Théorie du changement

(Quel est le problème social qui est adressé ?
Préciser les missions afin de préciser les objectifs.
Quelles sont les personnes concernées ?
Qui sont les autres acteurs qui traitent
le même problème ? Que se serait-il passé
si le projet n'avait pas eu lieu ?)

- Analyse des parties prenantes et vérification

(Etat, contributeurs, bénéficiaires, vérifications
des besoins auprès des parties prenantes)

- Contribution, activités, réalisation
- Résultats et impact
- Indicateurs
- Valorisation et projections
- Suivi et contrôle

Les dons et subventions sont considérés comme des investissements qui requièrent un retour, non un retour financier mais un retour social. Par exemple, dans le cas d'un programme qui s'adresse aux toxicomanes il n'est pas important de savoir combien de personnes ont reçu une aide mais plutôt combien ont été sevrées. Cette méthode insiste sur les résultats intangibles. Par exemple dans le cadre d'un programme qui s'adresse aux personnes handicapées, en plus d'acquérir une plus grande indépendance, qu'en est-il de l'estime de soi et du sentiment de sécurité des bénéficiaires avant et après ?

Plus spécifiquement pour chaque projet il faut pouvoir trouver des indicateurs qui puissent être mesurés en tenant compte du facteur 'temps' et identifier les parties prenantes les plus importantes afin de sonder ce qu'elles attendent. Comment définissent-elles le « succès » du projet ? Le tout est de savoir différencier la satisfaction de la valeur mesurable d'un projet.

Quel que soit le projet, l'excès de revendication doit être évité, il est possible que d'autres acteurs soient responsables de certains résultats ou que les effets résultent d'un déplacement (par exemple si 10 emplois ont été créés, il faut savoir si 10 personnes n'en ont pas remplacés 10 autres).

La valorisation des résultats à pour but de démontrer les vrais moteurs de valeur. Où la plus grande valeur est-elle créée ? Si c'est l'Etat qui fait des économies à travers un programme et que c'est finalement lui le bénéficiaire le plus important il faudra sans doute rediriger le projet. Le fait de donner une valeur chiffrée permet d'établir le volume du changement ce que ne permet pas un indicateur seul. Le social e-valuator prend en compte la valeur (perçue par les bénéficiaires) et pas uniquement le pourcentage de changement avant/après projet, deux mesures qui peuvent être radicalement différentes. La valeur n'est pas identique au coût et elle est subjective, elle peut être différente d'une partie prenante à une autre et peut varier en fonction des situations. Il est donc crucial de connaître les parties prenantes concernées et de déterminer la vraie valeur estimée par le bénéficiaire indépendamment des valeurs du projet.

Plusieurs outils permettent d'évaluer la valeur perçue par les bénéficiaires. Le jeu des valeurs en est un : Faire des cartes (5-10) avec différents produits/services desquels vous connaissez la valeur (sans la montrer) ; relié à la situation du groupe
– Insérer une carte avec le concept
que vous souhaitez valoriser
– Demander aux gens de mettre les cartes
par ordre de préférence

La capacité à payer en est un autre : quels sacrifices les bénéficiaires sont-ils prêts à faire pour bénéficier du service en question ?

Enfin les résultats permettent d'établir le ratio SROI :

- ratio SROI = $\frac{\text{Valeur socio-économique}}{\text{investissement total}}$
- ratio SROI = 1 signifie :
chaque euro investi rend 1 euro en retour
- SROI < 1 : perte de valeur
- SROI > 1 : de la valeur a été créée

Celui-ci n'est pas l'objectif final, il est plutôt considéré comme un ratio de pertinence de l'analyse car la vraie utilité de l'analyse prend toute sa valeur à travers le processus d'évaluation et le questionnement (analyses des parties prenantes, détermination des indicateurs, etc.).

Questions et commentaires :

Daniel Postel-Vinay
Administrateur civil, Fondation Henriette Anne Doll

Pour revenir à l'exemple des toxicomanes, le seul fait de sevrer 1 personne de son addiction n'est pas un indicateur suffisant il faut absolument savoir quel en était le coût pour la fondation. Effectivement il faut pouvoir déterminer à quel coût la fondation peut sevrer un patient par rapport aux établissements publics et privés lucratifs qui offrent les mêmes services. Toute mesure doit garder le coût/prix de l'action dans l'évaluation.

Vincent Faber
Executive Director, Foundation Trafigura

La Fondation Trafigura finance entre autre la Help Line pour l'autisme au Royaume Uni ou un barrage au Burkina Faso qui touche 20 000 bénéficiaires. Le social e-valuator est un outil très lourd pour des projets de cette ampleur. Cette méthodologie représente un coût très important et risque de biaiser le ratio au final. Il est impératif de ne pas disproportionner les dépenses dédiées à l'évaluation au sein du projet global.

Irène Sérot-Alméras
Directrice, Fondation Ensemble

Le questionnaire doit être lu, c'est donc un outil plus adapté aux pays du Nord.

Judith Jakubowicz précise qu'un gros travail les attend en matière d'adaptation de l'outil pour différents types de publics (enfants, sourds, analphabètes, etc.)

Alexandre Brailowsky
Directeur de l'Ingéniérie sociétale,
Suez Environnement

Suez environnement n'a pas de difficulté à déterminer les indicateurs pertinents pour ses projets car ils sont assez évidents (nombre de personnes connectées, litres d'eau distribués, etc.). Par contre toute la difficulté réside dans le fait de trouver des indicateurs d'évaluation du processus (par exemple impact qu'il y a eu sur l'entreprise, impact du processus de dialogue pour la mise en œuvre du projet, conséquences du processus d'association qui à mené à l'élaboration du projet, etc.)

Paul Caroly
Secrétaire général, Fondation Mérieux

Dans le cas d'un projet qui a pour objet des formations par exemple, la valeur économique (coût de l'action) est disproportionnée par rapport au résultat. L'impact dans ce cas précis n'est que mesurable à travers le temps.

Comment fait-on ressortir la valeur perçue de certains bénéficiaires qui n'en ont aucune idée ?

Gabrielle Cannarella
Responsable projets entreprises,
IMS Entreprendre pour la Cité

Suite à une expérimentation avec le CNRS :
- identification collective des indicateurs pertinents
- s'assurer que l'évaluation ne coute pas plus cher que le projet ;
- décision d'évaluer uniquement certains projets (différenciation entre les projets pluriannuels et les projets individuels)

Florence Goudchaux
Directrice de la Philanthropie, PhiTrust

C'est un outil qui devra être adapté par secteur et ensuite affiné par projet.

Gerry Salole
Directeur général, EFC

Il est important de noter que ce n'est pas un outil unique, il y a des centaines d'autres outils de ce type. Ce n'est pas un outil « taille unique ». Chaque projet se doit de trouver un outil qui puisse lui correspondre au mieux.

Judith Jakubowicz confirme qu'aujourd'hui il y a plus de 236 méthodes qui permettent d'évaluer ? C'est aussi un outil qui peut être complété par d'autres.

Catherine Monnier
Déléguée générale, Fonds de dotation ADIE
pour l'entrepreneuriat populaire

Le processus développé par le social e-valuator peut être apparenté aux méthodes commerciales utilisées en entreprise. Il n'est donc pas adapté à certaines causes (histoire, conviction, valeurs de famille, etc.)

ATELIER 7

L'évaluation des partenariats fondations/entreprises

Intervenants

Vincent Godebout
Responsable du département Mécénat et Partenariats Entreprises, Secours Catholique-Réseau Mondial Caritas

Alexandre Brailowsky
Directeur de l'Ingéniérie sociétale, Fondation Suez Environnement «Eau pour tous»

Gabrielle Cannarella
Responsable projets entreprises, IMS-Entreprendre pour la Cité

De la philanthropie à l'utilité sociale

Vincent Godebout
Responsable du département Mécénat et Partenariats
Entreprises, Secours Catholique-Réseau Mondial Caritas

Le Secours Catholique est association loi 1901 généraliste luttant contre la pauvreté créée en 1946. C'est un réseau composé de 64 000 bénévoles sur l'ensemble du territoire, 1 600 000 personnes sont accompagnées chaque année. Le réseau Caritas agit à l'international, entre 3 et 5 millions de personnes sont investies dans le réseau, c'est le premier réseau international de solidarité.

Secours Catholique
Réseau mondial Caritas

volonteer
Conseil en Mécénat Participatif

Il y a 6 ans, le Secours Catholique a lancé une démarche de partenariats avec les entreprises et leurs fondations. Le département Mécénat et Partenariats dont j'ai la responsabilité depuis l'origine a souhaité évaluer les actions menées auprès des grandes entreprises y compris celles qui n'ont pas abouti. Avec 2 objectifs : nous permettre d'améliorer nos pratiques et au-delà de l'évaluation de nos propres actions, contribuer au débat sur les partenariats entreprises/ONG et l'évaluation

De la philanthropie à l'utilité sociale, c'est également le titre de l'étude réalisée dont je souhaite partager avec vous les résultats. Celle-ci a été rendue publique en février dernier et a demandé près de 2 ans de travail puisqu'il a d'abord fallu élaborer les termes de référence. Ce que nous avons fait avec trois fondations : la Fondation Véolia, la Fondation Cetelem et la Fondation Air France.

Volonteer accompagne les entreprises qui souhaitent mobiliser leurs salariés sur des enjeux sociétaux. Je me dois d'excuser Octavie Baculard sa fondatrice retenue avec la Fondation RTE. Les domaines d'actions de Volonteer sont la mise en place de programmes de mécénat de compétence et l'organisation d'événements de mobilisation.

Comment a été réalisée l'étude ?

La méthodologie employée a été celle d'échanges au travers d'entretiens avec des entreprises partenaires et non partenaires du Secours Catholique, parmis lesquels le Crédit Agricole, Nestlé, Suez, ESF, Cap Gemini, IBM, SANOFI AVENTIS. 20 en tout ont été auditionnées. Puis nous avons interrogé des experts, soit les fondations suivantes : Fondation Air France, Fondation CETELEM, Fondation VEOLIA, Fondation SOCIETE GENERALE, Fondation ORANGE, Fondation AREVA, Fondation CLUB MED, Fondation SCHNEIDER ELECTRIC, Fondation RATP, Fondation SNCF, Fondation TOTAL, Fondation CARREFOUR, Fondation L'OREAL.

Nous avons réalisés 17 entretiens au sein du Secours Catholique, 3 pour les ONG : WWF, Croix Rouge, et Care plus trois entretiens avec des experts : BMJ Ratings, Centre Français des Fondations, et l'IMS (Institut du Mécénat et de la Solidarité).

La présentation de l'étude s'articule en 3 parties

• L'état des lieux pose les constats : qu'est-ce qu'on évalue, comment, quelles sont les limites ?
• La partie perspective aborde l'émergence des nouveaux enjeux
• Enfin nous proposons 5 idées forces pour faire avancer le dialogue sur le sujet

« L'entreprise a besoin que l'association donne chair au projet pour le rendre vivant auprès du personnel. »

Olivier Tcherniak, délégué général Fondation Orange

1. État des lieux

Question : qu'est-ce qu'on évalue ? Les niveaux d'évaluation des partenariats sont différents selon les acteurs… La pertinence n'est pas toujours bien posée. L'étude se concentre sur l'évaluation de ce qui est commun mais abordera aussi la question de la mesure de l'impact social.

Pour l'entreprise, l'évaluation répond d'abord à un objectif de communication interne sur les projets : un partenariat constitue un élément de fierté pour les collaborateurs. L'entreprise doit également rendre des comptes sur la façon dont les budgets ont été investis. Dès lors, elle recherche des chiffres et une histoire à raconter.

Pour l'association, l'évaluation permet de rendre compte aux entreprises mécènes, aux bailleurs de fonds et au conseil d'administration.

Cette divergence des motivations explique que les indicateurs pertinents pour l'entreprise ne soient pas les mêmes pour l'association.

Il y a donc une convergence sur la nécessité d'évaluer mais divergences sur les motivations.

Difficultés et limites

Concernant l'évaluation de projets, on peut distinguer quatre limites :

1) La pertinence des objectifs et critères. Sur certains projets de développement, la question de l'adéquation aux besoins ou de la pérennité du projet n'a pas été toujours bien posé.

2) La dépendance vis-à-vis des partenaires locaux. La qualité de la réalisation dépend des partenaires locaux et de leur intégration en amont.

3) Difficulté d'évaluer des structures s'appuyant sur des ressources bénévoles. Évaluer signifie mesurer le retour sur un investissement. Comment justifier la démarche dans le cas de bénévoles qui donnent de leur temps pour une action sociale ?

4) Coût d'évaluer les actions : les entreprises et les ONG soulignent le coût d'évaluer les projets alors que les ressources internes sont limitées.

« On est souvent sur des terrains fragiles avec des acteurs locaux qui peuvent subir des pressions. Un projet peut faire bouger les mentalités, redonner de l'espoir aux gens, le plus important n'est peut être pas mesurable. »

Jean-Marie Destrée, directeur développement des ressources du Secours Catholique

« Une entreprise n'est pas philanthrope au sens d'un mécène individuel. Il est important qu'elle rende des comptes, en interne à ses salariés, comme en externe. À ce titre, elle doit pouvoir communiquer sur les résultats obtenus en toute transparence. »

Caty Forget, directrice du mécénat Sanofi Aventis

Constats sur la manière d'évaluer

- **Évaluation des projets ne pose pas de problème**
- **Entreprises : exigence faible sur l'évaluation**
- **ONG : sous-estimation des contreparties attendues**

L'évaluation des projets revient naturellement aux associations et ne pose pas de problème. Les organisations choisissent des projets facilement mesurables pour les entreprises. Par exemple, l'insertion ou le VIH sont plus faciles à évaluer que des projets sur l'accompagnement de personnes en situation de précarité.

Au final, le niveau d'exigence est faible sur le contenu du bilan, il y a peu de contrôles (visites terrain, audit externe) par manque de temps et de moyens. De nombreuses fondations reconnaissent la difficulté de suivre tous les projets, les ressources internes étant limitées. Les salariés des filiales dans les pays où sont menés des projets sont souvent de précieux relais sur place pour suivre les projets.

Les associations perçoivent encore le mécénat d'entreprises comme une action sans contrepartie et sous-estiment les attentes en terme de communication.

Évaluation de l'utilité sociale

Complexité reconnue par tous les acteurs : la notion d'utilité sociale n'a pas de définition claire, reconnue et acceptée par tous. Elle n'est pas mesurée par les agences de notation.

Difficulté d'établir des indicateurs sur des situations sociales très différentes. Prenons un exemple : Comment mesurer l'impact d'un projet d'alphabétisation ? Les indicateurs ne sont pas simples à identifier.

Au Secours Catholique, nous réalisons des évaluations participatives incluant le point de vue de personnes en situation de pauvreté, de bénévoles, de partenaires et formons des bénévoles pour mener ces évaluations. L'évaluation de l'impact est également un sujet important chez Care.

Sur l'utilité sociale, les entreprises laissent l'évaluation à l'association par crainte de ne pas être légitimes. Or elles pourraient aider à déterminer des indicateurs pertinents, mettre à disposition des compétences techniques ou des formations spécialisées.

« Les femmes qui viennent font des progrès, nous sentons qu'elles s'intègrent, qu'elles sont moins perdues. Mais le quantifier, je ne sais pas. »

Jean-Louis Chevalier, président de la délégation de Marseille, Secours Catholique

2. Perspectives

L'évaluation devient un outil de pilotage

- **Partage objectifs, limites, éthique réciproques**
- **Critères et indicateurs évolutifs**
- **Projet transverse ONG/entreprise**
- **Évaluation conjointe des projets incluse dans une relation de confiance**

L'évaluation devient outil de pilotage. Comment ? En Formalisant les principes en amont au moment de la signature du partenariat.

Un partage d'objectifs transverse, prenant en compte les limites et les éthiques réciproque. L'entreprise a aussi son éthique que l'organisation doit savoir écouter. Par exemple, sur le traitement de l'eau, Veolia et Suez ont un niveau de qualité sur lequel elles n'envisagent pas de transiger.

Pour aboutir à des critères et des indicateurs de mesure, qui peuvent être amenés à évoluer.

Le partenariat devient un projet transverse ONG/Entreprise, avec une équipe dédiée, des réunions régulières, des visites terrain et la mise en place de tableau de pilotage. Cette approche est déjà pratiquée chez certaines ONG comme WWF ou Care et se met en place chez d'autres. Alexandre Brailowsky de la Fondation Suez éclairera certainement ce point

L'évaluation est conjointe, co-évaluation, tout au long du projet. Partage des difficultés, recherche ensemble de solutions, échanges réguliers et transparence, fondent la qualité d'un partenariat.

Émergence de nouveaux enjeux RSE

Le Secours Catholique et la Croix Rouge partagent la conviction que la cohésion sociale devient un des enjeux majeurs en France. La crise économique nous donne raison plus rapidement. L'insertion des jeunes issus des quartiers difficiles, des seniors et des immigrés sont les enjeux sociétaux de demain.

Les ONG peuvent avoir un rôle de médiation important et doivent le mettre en avant sur l'insertion professionnelle et l'accès aux communautés.

Pays du sud, enjeux sur la satisfaction des besoins essentiels**.** Les inégalités interpellent les multinationales : 80 % de la population mondiale n'a pas accès aux soins, 1,5 milliards d'habitants n'ont pas accès à l'énergie. Ces constats fondent les orientations du mécénat Sanofi/Aventis ou de la Fondation Schneider Electric.

Ces nouveaux enjeux ou leur prise de conscience entraînent une évolution du mécénat….

« Nous devons pouvoir démontrer que, dans sa compétence, l'entreprise peut faire des choses utiles socialement, comme la formation professionnelle. »

François Soulage,
président du Secours Catholique

« Notre finalité, ce n'est pas d'aider les entreprises à s'implanter. Nous formons un partenariat pour servir des personnes. Avec Sanofi-Aventis, le croisement de nos compétences fait que, sur le terrain, les gens sont soignés. »

Pierre Levené, secrétaire général
du Secours Catholique

Du mécénat à l'utilité sociale

- **Concentration des actions et recherche d'efficacité**
- **Projet mono entreprises / partenariats multi entreprises**
- **Émergence de nouveaux modèles**
- **Évolution du mécénat à l'utilité sociale**

Le contexte se durcit terriblement, les entreprises concentrent leurs actions pour plus d'efficacité. Exigence accrue sur l'utilité et la pérennité des projets, résultats sur les bénéficiaires. La concurrence entre les ONG va s'intensifier, avec une professionnalisation accrue. Il y a une nécessité à être plus efficace.

D'une logique projet mono-entreprise, nous allons vers des partenariats multi-entreprises. Deux initiatives : Club des fondations initié par la Fondation Air France, Club interentreprises sur la crise alimentaire lancé par la Fondation Orange.

Le développement de l'entreprenariat social et du social business est peut être une réponse à cette recherche d'impact. Il devrait amener les ONG à faire évoluer leur modèle en s'ouvrant par exemple sur le secteur marchand. Au Secours Catholique, l'apport d'expertise s'inscrit dans le prolongement de notre mission : la lutte contre la pauvreté.

3. Idées forces

S'appuyer sur les réalisations pour sortir de l'idéologie

Toutes les ONG ont des freins énormes à lever en interne pour faire accepter les partenariats avec des entreprises. Les réticences fortes, s'ancrent sur des convictions idéologiques : l'entreprise chercherait à « s'acheter » une bonne image et l'association prendrait un risque éthique vis-à-vis de ses donateurs.

Comment convaincre de l'apport des partenariats avec les entreprises ? La meilleure façon est la preuve par l'exemple. Pour le Secours Catholique, les partenariats avec Veolia puis Suez ont contribué à lever les réticences en internes et ont fait évoluer les mentalités.

Pour sortir de l'idéologie, il s'agit d'arrêter de simplifier une réalité qui est complexe et de partir des faits. Il faut faire tomber les tabous communs. Pourquoi ostraciser des entreprises comme c'est le cas dans l'industrie extractive ? Ne faut-il pas étudier, comme le fait Care, comment travailler avec ces entreprises qui ont un impact négatif fort pour les aider à améliorer leurs pratiques ?

De la co-construction à la co-évaluation

Prise en charge d'une partie des frais de fonctionnement intégré en amont. Entente réciproque, recherche de solutions constructives, évaluation conjointe.

Partenariat Fondation Nestlé & Croix Rouge
Enjeu : soutien à la parentalité
Action : lancement d'espaces bébés-mamans dans les centres d'accueil de la Croix Rouge. Espaces de détentes, offrant écoute, conseils diététiques et aide matérielle.

Le Partenariat se fonde sur une entente réciproque où chacun a compris ce qu'il peut apporter à l'autre. Il se construit sur la recherche de solutions constructives jusqu'à l'évaluation conjointe. Un point à souligner : les entreprises refusent souvent la prise en charge des salaires ou coûts de fonctionnement de crainte de créer une situation de dépendance. Or les associations se professionnalisent de plus en plus et ont besoin que les entreprises prennent en charge une partie des coûts.

« La difficulté pour l'association, c'est d'être sur des débats moins rationnels qu'en entreprise, où, à un moment donné le juge ultime est le résultat. »

Philippe Dumont,
directeur associé Cap Gemini

Décloisonner les mondes, repenser les rôles

Démarche proactive de la part d'entreprises qui cherchent des ONG pour monter des projets. Contribution des ONG pour aider l'entreprise à améliorer ses pratiques.

Partenariat Sanofi-Aventis & Secours Catholique
Enjeu : lutte contre le paludisme
Action : enquête sur 12 Caritas d'Afrique pour valider les attentes en matière d'accès aux médicaments, de prévention et de formation

• De bailleur de fonds, l'entreprise devient acteur.
• Exemple au Secours Catholique dans la lutte contre le paludisme. Sanofi fournit une aide à la formation et des médicaments à prix coûtants.
• Cette démarche proactive se développe
• L'ONG continue de questionner les entreprises sur ses pratiques de façon constructive pour l'aider à les améliorer

Faire tomber le tabou de la communication

La communication est essentielle pour l'entreprise. L'image est le premier critère d'évaluation à travers la perception des collaborateurs. Prise en compte par les agences de notation

Partenariat Fondation Société Générale et Tissons la Solidarité
Enjeu : insertion professionnelle des femmes
Actions : organisation défilé de mode de la griffe « Tissons la Solidarité » lors de l'inauguration de la nouvelle tour à la Défense

• Il y a des tabous des deux cotés : l'entreprise craint d'être manipulatoire et l'association d'être instrumentalisée.
• La communication est essentielle pour l'entreprise. C'est le moyen de renforcer la fierté d'appartenance des salariés en rendant visible les projets soutenus.
• L'image est un des premiers critères d'évaluation des projets pour l'entreprise à travers la notoriété et la perception auprès de ses collaborateurs.
• C'est également un des cinq domaines d'évaluation pris en compte par les agences de notation comme BMJ Ratings.
• Les associations aujourd'hui frileuses doivent le prendre en compte et aborder le sujet dans la phase de co-construction.

Relever les défis de la RSE en jouant la synergie des acteurs

Recherche d'impact à partir de l'expertise métier et des compétences des collaborateurs. Partenariats stratégiques pour aider les entreprises à améliorer leurs pratiques.

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.

Les grandes fondations ont orienté leur stratégie sur leur cœur de métier. Exemples : eau, communication, santé, distribution alimentaire (Fondation Carrefour). Ce choix répond à des préoccupations d'image, mais aussi à une logique d'efficacité.

L'exemple du WWF est précurseur. L'ONG détermine avec l'aide d'un cabinet de conseil les secteurs impactant sur l'environnement. Chaque secteur est affecté à une des missions : une entreprise sur l'énergie est affectée à la mission « changement climatique », une entreprise de meubles à la mission forêts, etc.

Exemple le partenariat WWF / Caisse d'Epargne, qui résulte d'une volonté de développer des produits vertueux pour le consommateur. Il y a un travail fait sur l'étiquetage écologique des produits. Sur les SICAV, un calcul est fait d'une note de climat à partir de l'émission de CO2 des entreprises qui la composent. L'enjeu est de sensibiliser les consommateurs.

Il ne s'agit pas seulement de réduire l'impact direct de l'entreprise sur son environnement mais de rentrer dans la problématique du secteur d'activité.

Pistes progrès relation entreprise / ONG

Entreprise	ONG
Contact direct	Ciblage entreprises
Écoute des besoins	Prise en compte attentes
Visite terrain	Échanges réguliers
Participation conseil administration	Participation comités parties prenantes
Prise en charge frais fonctionnement	Communication sur partenariat en interne
Expression attentes communication	Rencontre avant prise de position
Liberté parole ONG	

Comment transformer ses idées forces en pistes de progrès ?

Pour l'entreprise : il faut privilégier le contact direct pour monter des projets (attention aux dossiers papier), être plus à l'écoute des besoins réels, aller sur le terrain, participer aux instances de l'association, accepter de prendre en charge une partie des frais de fonctionnement, exprimer les attentes en communication en amont, reconnaître la liberté de parole de l'ONG même si elle a signé un partenariat.

Pour l'association : cibler les fondations / entreprises (ne plus utiliser de dossiers papier dont certaines fondations sont submergées), se mettre à la place de l'entreprise pour prendre en compte ses attentes, la remercier pour son soutien, nourrir le partenariat avec des échanges réguliers, participer aux instances de l'entreprises, communiquer sur les partenariats en interne et pour les gros projets auprès des donateurs et des médias, privilégier le dialogue en acceptant de rencontrer les entreprises avant des les juger à priori.

Il faut travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'ONU.

Emmanuelle Fourier-Martin
Consultante, CICOMMUNICATION

La pérennité du mécénat d'entreprise passe obligatoirement par la communication notamment par l'impact social. Est- il acceptable pour une ONG que le mécénat soit stratégique ?

Vincent Godebout

Pour soigner le paludisme, il faut s'allier à Sanofi. On préfère faire ce pari de partenariat plutôt que de laisser des enfants mourir.

Vincent Faber
Executive Director, Trafigura Foundation

On peut nous ONG, travailler avec l'industrie pour les aider à diminuer leur impact environnemental. La suspicion est dommageable pour les ONG. Il faut faire tomber les préjugés, c'est important que les ONG collaborent à ce mouvement.

Charles-Benoît Heidsieck
Président-Fondateur, Le RAMEAU

On a maintenant des réponses des associations et des entreprises. Les associations fixent comme deuxième objectifs d'aider les entreprises dans leur pratique de RSE. Du point de vue de l'entreprise, pour 78% des dirigeants, le secteur associatif apporte une expertise complémentaire sur les nouveaux sujets auxquels ils sont confrontés. Comment faire cela de manière opérationnelle ?

La Fondation Suez Environnement « Eau pour tous »

Alexandre Brailowsky
Directeur de l'Ingéniérie sociétale,
Suez Environnement

Comment en interne, dans une entreprise, évoluent les concepts de solidarité et de responsabilité sociale. Chez Suez ces notions ont évolué face aux attaques dont Suez était la cible. Au début des années 1990, les Nations Unies avaient organisées une conférence à Dublin où la conclusion avait été de souligner que l'eau est un lien économique et social.

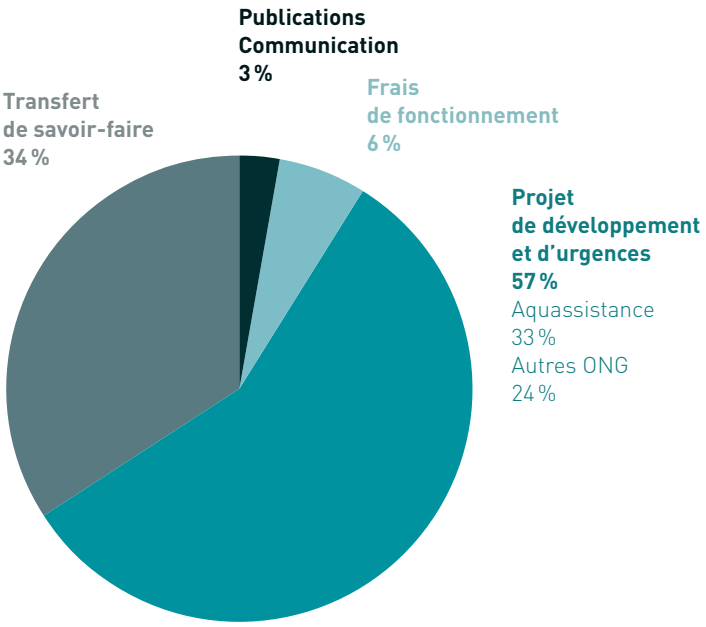
Il y a donc eu des incitations à recourir aux partenariats publics privés pour l'eau. Suez s'est lancée avec beaucoup de sincérité dans ce type de projets. Au bout de 10 ans, le résultat a été agressif : il n'y a pas de compatibilité entre le profit et l'intérêt général. Donc on s'est dit : « il faut qu'on apprenne », et on a réuni toutes les parties prenantes pour leur demander : « que pensez-vous de ce que devrait être notre contribution ? » C'est comme cela que la Fondation est née. On s'est fixé un objectif qui reste dans le cadre des métiers de l'entreprise.

Mission de la Fondation Suez Environnement

Favoriser toute action de mécénat, initiée en France ou à l'international, en faveur de l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène des populations dans les pays en développement, en milieu urbain plus particulièrement transmettre les connaissances et savoir-faire dans ces 3 domaines.

Gouvernance

• La Fondation est abritée par l'Institut de France
• Un Conseil d'Administration composé de deux collèges :
• 5 membres Institut de France et 5 membres Suez Environnement
• Un Bureau qui supervise les activités de la Fondation et veille à l'exécution des décisions du CA.
• Un comité de Sélection qui examine les demandes de projets et assure l'expertise sur le choix des projets soutenus.



Les actions prioritaires

Promouvoir les connaissances et savoir-faire
• Soutien aux actions de professionnalisation des services
• Mise en place de formations spécifiques

Stimuler l'innovation
• Assistance au montage et démarrage de projets pilotes
• Soutien à des programmes de recherche et développement

Favoriser les échanges
• Création de comités de réflexion
• Développement de réseaux partenaires

Accompagner les opérations humanitaire ou d'urgence menées par les acteurs spécialisés (ONG, agences de coopération…)
• Financement de projets
• Assistance technique

Projets financés et suivis :

Aquassistance

63 projets principalement en Afrique

Croix Rouge

Plateforme d'Urgence régionale Oceanie et Pacifique Sud (PIROPS), Nouvelle Calédonie,

Extension du service d'eau aux résidents des quartiers périphériques de Moundou, Tchad

Secours Catholique

Appui aux initiatives communautaires en matière d'eau, d'hygiène et d'assainissement, Burkina Faso

GRET

Appui aux structures communautaires de gestion de l'eau dans les bidonvilles de Port au Prince, Haiti

Accès à l'eau et à l'assainissement en milieu rural, Madagascar

Eau Vive

Sécurité Alimentaire et programme de nutrition (financement des composantes eau et assainissement), Sénégal

Développement de l'accès à l'eau et à l'assainissement, Burkina Faso

ACF

Accès à l'eau et à l'assainissement dans un camp de réfugié, Tchad

Eau et Vie

Extension de l'accès à l'eau dans un bidonville de Manille, Les Philippines

Mercy Corps

Développement de l'accès à l'assainissement dans les bidonvilles de Djakarta, Indonésie

On a voulu travailler avec des ONG très connues, cela permet de faire des actions pendant trois ans sans faire trop d'erreurs. On veut participer pour apprendre. Le Secours Catholique, en étant présent sur le terrain, a un savoir faire que nous ne connaissons pas, cela nous oblige à adapter nos ressources humaines. On veut s'assurer de la qualité des interventions. On partage les difficultés. Ce qui nous intéresse c'est d'avoir avec les ONG des réflexions et de définir ensemble les règles du jeu.

Quelles sont les conséquences de l'apport de l'aide privé dans l'aide au développement ? Quel va être l'impact ? En France, les entreprises sont la conséquence du développement. Le partenariat devrait se fonder sur une discussion sur la manière dont on voit la solidarité. On a besoin de se débarrasser de la misère ou bien faut-il un véritable compromis pour la lutte contre la misère. Comment-t-on valorise ces actions ? La véritable évaluation est celle de la qualité du processus. Il faut montrer la part du bénéficiaire mais également l'impact que cela a eu pour nous.

Stéphane Couchoux

Avocat Associé, Responsable du Département « Mécénat, Fondation et Association », Aklea société d'avocats

L'action sociétale de l'entreprise peut être vue comme des actions compensatoires.

Alexandre Brailowsky

Quand Suez a eu des contrats dans les pays en voie de développement, les vrais problèmes ont été ceux qui venaient des quartiers marginaux car ils n'apparaissent pas au cadastre, on ne peut donc pas les connecter. Au début, on en tenait pas compte, maintenant on a des programmes spécifiques. Puis on va négocier à l'aide de contrats. Sur notre propre problématique, on doit être moteur. Et c'est dans ce cas, que ça avance le mieux.

La place de l'évaluation dans les partenariats entreprises et associations

Gabrielle Cannarella
Responsable projets entreprises,
IMS-Entreprendre pour la Cité

Les entreprises adhérentes à IMS-Entreprendre pour la cité et qui réalisent des actions de mécénat interviennent tant en France que dans les Pays du Sud, selon les axes respectifs de chacune d'entre elles. En 2006 nous avons lancé un travail sur l'évaluation du mécénat et des partenariats côté entreprise puis nous y avons associé le secteur associatif.

Ce travail s'est organisé en 3 étapes :

Un an d'expérimentation avec un chercheur du CNRS et du laboratoire LAMSADE de l'Université Paris Dauphine. Cette expérimentation a impliqué des entreprises membres de l'IMS et leurs partenaires associatifs.

Un groupe de travail comprenant une quarantaine d'entreprises membres de l'IMS et des associations partenaires. Nous avons travaillé sur plusieurs thématiques, par exemple l'insertion, le sport... où il existe beaucoup de critères pour évaluer. Concrètement, aujourd'hui un centre d'insertion dispose de certains indicateurs pour évaluer les résultats de son travail, comme par exemple : le nombre (taux) de « sorties positives ». Cet indicateur induit un effet pervers : on recrute moins de personnes très éloignées de l'emploi pour assurer un taux de « sorties positives » plus grand. L'identification de critères pertinents, n'introduisant pas (ou le moins possible) d'effet pervers est dont essentiel.

Des évaluations en entreprise. Certaines entreprises Sanofi Aventis après 15 années d'actions auprès des ONG du secteur de la santé ont souhaité mettre en place une grille de critères et d'indicateurs communs à l'ensemble de leurs partenaires. La démarche s'est faite de manière participative. L'accueil a été très positif. Au final, 10 critères ont été identifiés ainsi qu'une vingtaine d'indicateurs communs. Cela a donc été une vraie réussite.

Une autre entreprises, Microsoft, après avoir évalué quantitativement son partenariat avec Emmaüs (mise en place de cyberespaces) pendant 6 ans a souhaité faire réaliser une évaluation qualitative, souhait partagé par son partenaire. Il s'agissait de prouver que l'apport des cyberespaces est réel et pas seulement supposé. L'évaluation a

prouvé que ces cyberespaces avaient un véritable rôle social, notamment via la connexion virtuelle entre personnes, des personnes en situation de grande exclusion ont pu renouer des contacts avec leur famille. Cela leur permet aussi un retour à l'emploi.

L'évaluation est un moment privilégié où autour de la table, associations et entreprises partagent leurs enjeux et leurs préoccupations ce qui permet de développer un climat de confiance. L'évaluation ne doit pas être perçue comme une sanction, mais comme un moment permettant de progresser. Bien entendu, cela n'empêche pas que dans certaines circonstances, les conclusions d'une évaluation peuvent conduire à l'arrêt d'un partenariat.

Il est également important de noter que bien plus qu'un état des lieux, l'évaluation est un moment de constat, d'analyse critique et de réflexion prospective. Il ne s'agit pas seulement de disposer de données compilées (reporting). Il s'agit bien d'une analyse de ces données, avec des critères et des indicateurs porteurs de sens, pour comprendre les atouts et les faiblesses de ce qui est évalué (un projet, un programme ou une politique).

Pour IMS-Entreprendre pour la Cité,
l'évaluation doit se dérouler selon certains principes :
• favoriser la concertation
• développer un climat de confiance
• dans le respect des attentes de chacun (même différentes) en vue d'une démarche de progrès et non de sanction

Evaluer, pourquoi faire ?

Comprendre ce qui se passe pour mieux piloter son action et mieux la faire connaître.

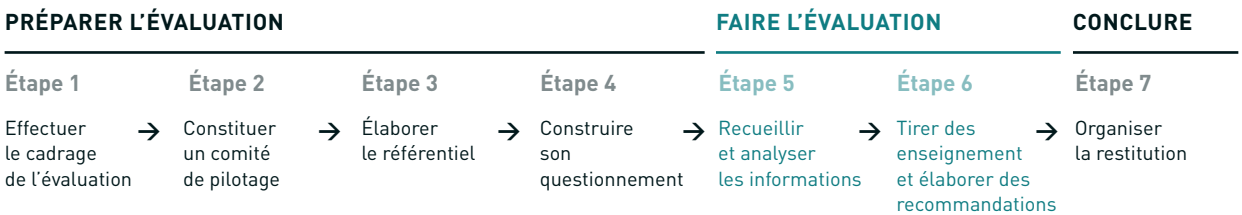
L'évaluation n'est pas une fin en soi. Elle est un outil d'aide à la décision au service de ses objectifs. C'est un outil managérial, de conduite du changement, en vue de l'amélioration de la performance des actions sociétales conduites en partenariat avec des associations.

L'évaluation permet donc :
• d'améliorer ses résultats et les modalités pour les obtenir,
• de mobiliser durablement ses parties prenantes,
• de capitaliser sur l'expérience acquise,
• de communiquer de manière riche et objective

Que l'on envisage d'évaluer un projet, un programme ou une politique, que l'évaluation soit rétrospective ou prospective, il est nécessaire de préciser les angles d'analyse que l'on souhaite voir développer : l'utilité des actions et/ou le fonctionnement de ces actions.

Analyser et mesurer **l'utilité des actions**		Analyser et mesurer **le fonctionnement des actions**	
L'utilité « sociale » du mécénat	Le « retour » pour l'entreprise	La qualité du partenariat	La performance du pilotage

Les étapes de l'évaluation
(publication d'un guide pratique « l'évaluation du mécénat et des partenariat entreprises - associations, 18/02/2010)



Le commanditaire de l'évaluation mettra l'accent sur l'une ou l'autre des dimensions qui l'intéresse, voir toutes. C'est à lui de « bouger les curseurs. »

Exemple : priorité à l'évaluation de l'utilité sociale.

Utilité		Fonctionnement	
Utilité « sociale »	Retour pour l'entreprise	Partenariat	Pilotage
+	-	-	-

Point méthodologique

Un critère permet de dire au regard de quoi on a atteint ses objectifs. Il permet de conduire l'analyse d'un projet en considérant plusieurs dimensions. Les critères peuvent être quantitatifs ou qualitatifs

Un indicateur renseigne le critère. L'indicateur a une seule dimension : c'est une donnée qui évolue dans le temps. Les indicateurs peuvent être de « moyen », de « résultat » ou « d'impact ».

En conclusion

• Il est important de travailler avec des indicateurs existants
• Le recours à des critères qualitatifs est possible et recommandé
• L'évaluation est d'abord un outil d'aide à la décision, un outil de management

Catherine El Arouni
Directrice administrative et financière,
Fondation WWF – France

On parle plus de partenariat que de mécénat. Vous montrez bien que via l'exigence de l'entreprise, les ONG progressent. Le mécénat stratégique se développe au WWF : on va faire levier et pression sur la grosse entreprise qui est devant nous.

Alexandre Brailowsky

Le partenariat avec une ONG peut relever de l'interne. Il y a ce qui est de notre responsabilité et ce qui est d'une responsabilité partagée. On est souvent avec les ONG dans une communication paradoxale.

Vincent Godebout

On cherche à définir les contreparties dès le départ d'un soutien pour un projet. 2% du budget du Secours Catholique vient du mécénat d'entreprise. Veolia fait partie du club des donateurs, c'est une contrepartie. Nestlé France a accès à des centres d'acceuil, c'est une forme de contrepartie. Aujourd'hui, on approfondit cette question des contreparties.

Vincent Godebout

Nous, on ne fait pas de produit partage. L'IMS a du mal à qualifier le produit-partage comme du mécénat.

Stéphane Couchoux
Avocat Associé, Responsable du Département « Mécénat, Fondation et Association »,
Aklea société d'avocats et Secrétaire,
Fondation d'entreprise CODIP pour l'Enfance

C'est un sujet très complexe, on a au cabinet une petite grille d'analyse plus ou moins validé par Bercy de ce que l'on peut qualifier de mécénat.

Gabrielle Cannarella

Selon une étude conduite par le Rameau et IMS-Entreprendre pour la Cité, il apparaît qu'environ 50% des entreprises qui font du mécénat ne défiscalisent pas leurs actions.

Stéphane Couchoux

Cela peut coûter cher à l'entreprise de ne rien faire.

Charles-Benoît Heidsieck
Président-Fondateur, Le RAMEAU

En France il y avait le don et la subvention et on est en train de changer car ni l'un ni l'autre ne répondront aux besoins de la société. Un nouveau modèle économique apparaît et on ne sait pas encore le qualifier. La loi est floue donc on laisse à l'administration fiscale le soin de faire la doctrine.

Alexandre Brailowsky

Dans les entreprises, les sujets importants étaient ceux de l'image. Aujourd'hui plus ça va, plus le mécénat est au cœur de la stratégie business et tout cela s'est accéléré depuis deux ans. Mais il est dire qu'on se positionne avec des ONG pour obtenir des budgets.

Stéphane Couchoux

Sur l'aspect de l'innovation, depuis deux ans il y a une révolution culturelle dans les pratiques de partenariats. C'est ce qu'on appelle la capitalisme créatif. Danone a le courage de communiquer sur le montants des fonds, c'est une approche très volontariste.

Alexandre Brailowsky

Ce que recherchent les entreprises, c'est le retour sur l'image. Mais ce n'est pas un outil pour faire du business car si on le faisait, on perdrait l'image.

Charles-Benoît Heidsieck

Il faut ouvrir le débat sur l'idéee selon laquelle un curseur est placé soit du côté du business, soit du côté de la philanthropie.

Vincent Godebout

Actuellement, il ne se passe pas une semaine sans que nous soyons contactés par une grande entreprise qui demande ce que nous pourrions faire ensemble.

Vincent Faber
Executive Director, Trafigura Foundation

Le fait d'avoir une fondation à part et qui n'est pas un département de l'entreprise est une preuve d'authenticité de la volonté philanthropique de l'entreprise. L'intérêt est du côté des relations humaines. C'est une façon de changer les pratiques dans le monde des affaires.
Il faut se reporter aux écrits de Michaël Porter où il décrit le cas de SISCO qui, en 1997, a développé un produit tout en offrant des formations de très bonnes qualité à un nombre important de personnes.

Alexandre Brailowsky

Si on le fait c'est par intérêt et heureusement car c'est logique. Avec l'eau on est au cœur du débat qui est un débat de société. Il faut se mettre à la place des bénéficiaires. Le risque de faire une erreur, en terme d'image, coûte plus cher que le contrat dans le pays en question.

Gabrielle Cannarella

Lorsqu'une entreprise s'engage dans une action de mécénat, comme pour toute action qu'elle conduit, elle doit être vigilante puisqu'il existe un risque pour son image et sa réputation.

ATELIER 8

On ne traite pas les problèmes dans les termes qui les ont fait naître

Animation

Béatrice de Durfort

Intervenants

Pedro Tarak
Représentant de Ponts Internationaux et responsable de la Fundación Avina en Europe

Rosa Matos
Coordonnatrice de la Fundación Avina en France et en Belgique aux Pays-Bas et au Portugal

Patrick Dugard
Délégué général fondation Aéroports de Paris

Béatrice de Durfort
Déléguée générale,
Centre Français des Fondations

J'ai souhaité que nous puissions confronter des expériences différentes et internationales, celle de Rosa Matos, basée pour la Fondation Avina au Portugal, de Pedro Tarak responsable de la fondation Avina pour l'Europe et de Patrick Dugard, qui intervient à un niveau plus local pour la Fondation des Aéroports de Paris.

Pedro Tarak

Je suis originaire de Buenos Aires, en Argentine. Je suis honoré d'être ici et je vous remercie pour votre invitation.

Rosa Matos

Je suis portugaise. Je suis heureuse de travailler aujourd'hui en collaboration avec le Portugal et l'Europe.

L'ensemble des participants se présente.

Patrick-Gérald Dugard

J'appartiens à la Fondation Aéroports de Paris créée sous l'égide de la Fondation de France. J'ai été nommé délégué général en 2003.

La Fondation Avina
Proposer, apprendre, innover et adapter

Pedro Tarak
Représentant de Ponts Internationaux
et responsable de la Fundación Avina en Europe

Rosa Matos
Coordonnatrice de la Fundación Avina en France,
en Belgique aux Pays-Bas et au Portugal

Pedro Tarak

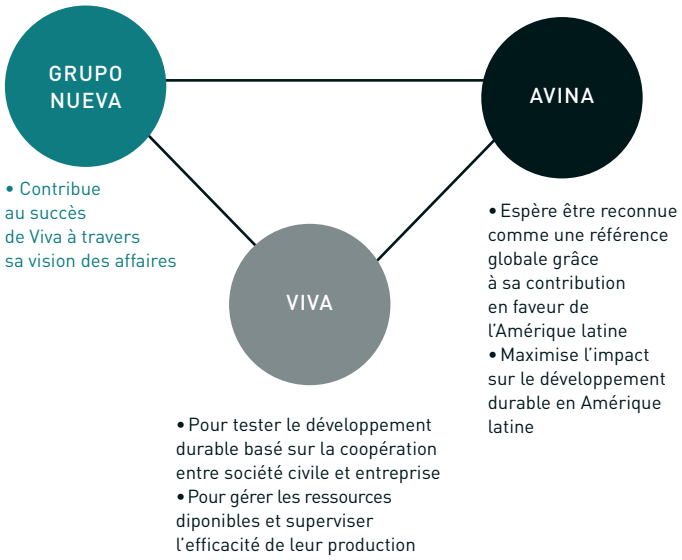
Notre action constitue la synthèse de quatre grandes orientations :

- construire Avina ;
- développer le système de management ;
- apprendre et adapter ;
- mettre en place un nouveau modèle opérationnel.

La Fondation Avina a été créée en 1994 par un entrepreneur suisse, Stephen Schmidheiny. Celle-ci est financée par Viva Trust, également mise en place par Stephen Schmidheiny, afin de promouvoir le développement durable grâce à des alliances entre entreprises responsables et efficaces et organisations philanthropiques favorisant le leadership et l'innovation.

La Fondation Avina et Avina Stiftung sont deux organisations soeurs indépendantes créées par Stephan Schmidheiny. La Fondation Avina se concentre sur l'Amérique latine, Avina Stiftung intervenant pour la Suisse et l'Europe.

Il s'agit d'un modèle qui regroupe trois entités en interaction



Notre vision

Une large part de nos besoins n'est pas satisfaite par les gouvernements.

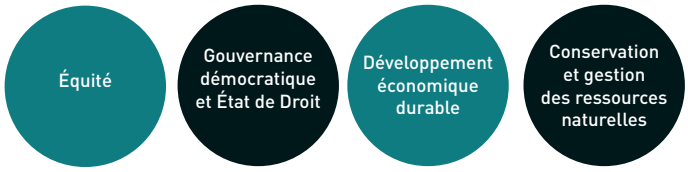
Notre vision actuelle est la suivante : nous souhaitons créer une Amérique latine prospère, intégrée, solidaire et démocratique inspirée par sa propre diversité et bâtie sur une citoyenneté positionnée au niveau mondial sur son propre modèle de développement durable et solidaire.

Nous avons aujourd'hui la volonté d'être reconnus comme une organisation efficace et novatrice qui contribue au développement durable de l'Amérique latine.

Notre mission

Notre mission consiste à contribuer au développement durable en Amérique latine en encourageant les alliances productives basées sur la confiance entre dirigeants d'Entreprise et leaders sociaux et en emportant un consensus sur le planning des actions.

Champs d'intervention stratégiques



Présence d'Avina

Bureau régional
Bureau national
Espace local
Bureau virtuel
Réseau
Pas de présence

Équipe
105 personnes
Présence de l'équipe
15 bureaux dans 12 pays
Alliés
4 500 personnes
Réseau
présent dans 17 pays

Quelques chiffres

• dons, autres investissements sociaux et dépenses opérationnelles : 500 millions de dollars environ depuis 1994, 75 % de cette somme ayant été allouée à des investissements sociaux ;
• budget annuel : 28 millions de dollars en 2007,
31 millions de dollars en 2008,
33 millions de dollars en 2009 ;
• une moyenne 500 projets gérés
et environ 800 projets d'échange par an.

La contribution d'Avina

• assurer un développement institutionnel *via* un planning stratégique, un engagement direct dans le *process* de mise en œuvre avec les partenaires, la mise au point de stratégies de communication comprenant un accès aux medias et des espaces de visibilité publique ainsi que des plans de gestion de crise ;

• développer le capital social par l'identification et le partenariat avec les leaders, la collaboration inter secteurs, la création de plateformes – virtuelles ou *in situ* – de collaboration collective entre leaders, l'établissement et mise en œuvre de priorités collectives, la construction de liens internationaux au niveau régional et global ainsi que la mise à l'échelle du continent ;

• trouver des financements, financements directs, co-investissements et levées de fonds auprès de collectivités locales et internationales ;

• développer des connaissances par le partage des meilleures pratiques en termes de méthodes, d'innovation et de maîtrise des systèmes de gestion.

Système de management intégré

Nous sommes en mesure d'enregistrer, traiter et diffuser l'information *via* internet ce qui permet une communication complètement transparente.

Un cycle d'apprentissage ainsi qu'un pôle interne « point de vue » sont également mis en place.

Système de management des résultats

Un système de management des résultats a été mis en place afin de définir l'impact de notre action sur le développement durable en Amérique latine et de vérifier le changement des pratiques de sociétés ou de communautés. Nos partenaires, alliés et réseaux ainsi que les équipes de support d'Avina ont émis des avis à cet égard.

Ont été classés à ce titre :
- la contribution d'Avina ;
- le nombre de bureaux impliqués ;
- les secteurs impliqués ;
- l'indépendance dans l'avenir ;
- le nombre de personnes touchées ;
- la levée de ressources financières

en relation avec les dons reçus par Avina.

Ces données ont fait l'objet de validation par :
- la consultation de partenaires et d'alliés ;
- un examen entre pairs ;
- l'équipe spécialisée d'Avina.

Questions de la salle

Béatrice de Durfort

Combien de temps avez-vous consacré à la mise au point de ces indicateurs ?

Rosa Matos

Nous y travaillons en permanence. Le temps alloué est variable.

Pedro Tarak

Nous recherchons l'amélioration de manière continue. Si vous désirez une évaluation chiffrée, je dirais quarante minutes pour les premières données.

Une participante

D'où proviennent vos informations ?

Rosa Matos

De notre équipe, au départ. Les informations sont ensuite largement diffusées, puis validées.

Pedro Tarak

Une organisation indépendante effectue également chaque année une évaluation.

Rosa Matos

Il s'agit d'une corrélation entre évaluation interne, évaluation externe, impact social et étude de satisfaction.

Pedro Tarak

Si vous étudiez notre évolution, vous constaterez que nous avons construit des liens internationaux et créé des relations globales dans une approche continentale.

Objectifs principaux dans les relations globales entre Europe et États-Unis

• assurer une visibilité globale ;
• construire des liens globaux ;
• favoriser les co-investissements.

Leçons apprises

• notre mission d'origine doit évoluer en fonction des réalisations ;
• la structure organisationnelle doit suivre les progrès poursuivis par Avina grâce au développement du capital social, aux impacts concrets et aux changements du contexte ;
• les processus locaux peuvent être favorisés par les opportunités créées par des approches internationales ; le langage jouant un rôle important, un effort d'harmonisation a été mené au sein d'Avina afin de construire un langage commun ainsi qu'une méthodologie partagée.
• les réponses au développement durable en Amérique latine peuvent se nourrir de l'innovation mondiale dans d'autres régions et vice-versa.

Chiffres clés

• **objectifs pour 2012,** contribution à dix « opportunités » d'intérêt continental ;
• **objectifs annuels :** générer douze changements bénéficiant à plus de un million de personnes, privilégier cinq « opportunités » à l'échelle continentale, créer cinq couloirs d'échange supplémentaires, poursuivre 12 stratégies nationales.

Axes de développement à l'échelle continentale

• **priorités :** stratégie de biome amazonien, recyclage intégral ;
• **couloirs d'échange :** villes durables, marchés locaux, transparence et intégrité publique, qualité de l'éducation pour les populations marginalisées, Américains de Gran Chaco, gouvernance de l'eau démocratique, sociétés de développement durable des zones côtières, responsabilité sociale des entreprises, incidence publique des changements climatiques, culture et développement, économie sociale, migrations durables, jeunesse.

Béatrice de Durfort

Le développement du modèle d'Avina est tout à fait impressionnant. L'implication dans le suivi semble également considérable.

Fondation Aéroports de Paris

Patrick Dugard
Délégué général

Nous menons des efforts identiques à ceux d'Avina, à l'échelle de l'Île-de-France. Nous sommes pour notre part placés sous égide de la Fondation de France. Nos besoins sont également similaires : besoins en personnel, nécessité de recyclage, problématiques liées à la population environnante alors que nous sommes un pôle de croissance.

Néanmoins, nous nous situons dans une logique d'entreprise et cherchons à devenir un « voisin acceptable ». La population vivant à nos portes fait partie des plus pauvres de France avec un taux de chômage particulièrement important.

Néanmoins, il peut également s'agir d'une main-d'œuvre potentielle pouvant participer à notre développement. Il s'agit d'un axe de travail. Nous œuvrons également sur des problématiques de lutte contre l'exclusion et d'aide aux handicapés.

Nous privilégions la proximité. Nous sommes associés avec les collectivités locales dans un objectif d'insertion. Nous avons ainsi créé une structure de mise à disposition de véhicules permettant d'accéder à l'emploi.

En conclusion, la prise de risques permet l'innovation. Nous considérons que nous ne pouvons constituer un îlot de prospérité dans un océan d'hostilité. C'est ce qui a motivé notre action.

Questions de la salle

Une participante

J'ai plusieurs questions à poser. Nos visions de la solidarité ne sont-elles pas différentes, d'où des différences en termes de modalités de prise en charge ? Par ailleurs, en termes de méthodes, vous situez-vous dans une méthode de *scoring* ? En effet, vous cherchez, semble-t-il, à définir l'impact de la fondation sur le développement durable. Enfin, comment l'espace public intègre-t-il la diffusion de vos messages ?

Pedro Tarak

Cette dernière question évoque la notion de conscience sociale. Avina contribue à un vaste réseau d'alliances incluant des entreprises, les medias, etc, ce qui permet à nos messages de circuler avec facilité. Pour atteindre nos objectifs, nous devons construire une citoyenneté. Les inégalités sont générales et le pouvoir concentré. Il devient parfois plus important de le conserver que de contribuer au bien public. Nous avons connu de longues années de dictature. En Argentine, il est devenu impossible de se réunir, ce qui a considérablement nui au tissu associatif. Le Brésil a maintenu la démocratie locale ce qui produit encore aujourd'hui une différence notable.

Une participante

Je tiens à saluer la qualité des initiatives menées par la Fondation Aéroports de Paris. J'ai par ailleurs une question : comment mesurez-vous l'impact de vos actions, au niveau de la location de véhicules en particulier ?

Patrick Dugard

Je n'imaginais pas que nous aurions un tel succès. Grâce à ce système, 500 personnes accèdent chaque année à l'emploi. Nous souhaitons être un « bon voisin ». Néanmoins, force est de constater que nous utilisons les fonds de nos « adversaires ». Ainsi, pour un euro investi par Aéroports de Paris, trois le sont par ces derniers. Nous intervenons actuellement sur l'ensemble de l'Île-de-France et une partie de la Picardie. Notre structure « *Papa Charly* » est ainsi devenue le leader de la location sociale. En nous associant avec l'Adife (Actions et développement d'initiatives en faveur des riverains des aéroports franciliens), nous avons créé une entreprise d'insertion, « *first stade* », qui effectue du transport à la demande. Une synergie s'opère. Tous les six mois, 23 personnes retrouvent ainsi un emploi. Certaines ne parlaient même pas français au départ.

Une participante

Il est intéressant de relever les points communs qui se dégagent de vos discours. Avez-vous communiqué sur cette initiative ?

Patrick Dugard

Nous le constatons chaque jour puisqu'il s'agit d'une entreprise.

Béatrice de Durfort

Vous avez également souligné que la reconquête de « points noirs » territoriaux était en jeu, ce qui est intéressant. Cette question territoriale doit être sous-jacente dans bon nombre d'ateliers. La question de l'évaluation paraît cruciale à ce niveau. Dominique, qu'en pensez-vous ?

Dominique Lemaistre
Directrice du mécénat, Fondation de France

Les fondations s'implantent dans des lieux où elles sont naturellement amenées à le faire. Des diagnostics peuvent ensuite être posés. La Fondation Aéroports de Paris est entrée dans le processus par l'action.

Patrick Dugard

Absolument. Il s'agit de publics en déshérence vivant dans des territoires démunis.

Béatrice de Durfort

Sara, vous travaillez dans des territoires en général méconnus pas les autres fondations.

Sara Briolin
Secrétaire générale, Fondation Euris

Effectivement. Nous intervenons dans des zones d'éducation prioritaires et des zones de violence.

Béatrice de Durfort

Je pensais également aux territoires qui ne se situent pas dans l'hexagone. Il me paraît intéressant de connaître votre diagnostic sur ces territoires méconnus.

Sara Briolin
Secrétaire générale, Fondation Euris

Il nous est aujourd'hui demandé d'évaluer l'impact de notre action depuis 2005. Cet impact se trouve parfois décalé par rapport à l'objectif initial.

Béatrice de Durfort

Il s'agit d'un *side effect* positif.

Une participante
Fondation de France

A la Fondation de France, nous posons une question récurrente : y a-t-il des effets inattendus ?

Sara Briolin
Secrétaire générale, Fondation Euris

Nous nous trouvons dans certains cas confrontés à une réalité que nous ne pouvons ignorer. Il convient dans ce cas de travailler en amont.

Béatrice de Durfort

Avez-vous mis en œuvre certaines mesures à ce niveau ?

Sara Briolin
Secrétaire générale, Fondation Euris

Aucune fondation n'était présente sur place. J'ai même dû préciser notre indépendance par rapport à l'Etat français.

Delphine Lalu
Chargée des partenariats et du développement, Fondation La Mondiale

Votre témoignage m'amène à m'interroger sur nos pratiques. En effet, la Fondation La Mondiale est très présente outre mer grâce à des correspondants bénévoles. Or très peu de demandes nous sont communiquées. Peut-être pourrions-nous nous associer.

Sara Briolin
Secrétaire générale, Fondation Euris

Pourquoi pas.

Une participante, Fondation de France

A la Fondation de France, très peu de projets sont remontés à la suite de l'appel effectué sur la question du VIH. Une large communication avait pourtant été effectuée.

Sara Briolin
Secrétaire générale, Fondation Euris

J'ai remarqué que la Guyane n'était pas présente sur la carte de la fondation Avina.

Pedro Tarak

Exactement. Nous avons la volonté de commencer à travailler dans ce pays – au niveau de l'Amazonie notamment – mais un fossé existe entre l'Amérique latine et le territoire que vous évoquez. La « stratégie amazonienne » permettra sans doute d'y remédier.

Une participante

Disposez-vous d'un indicateur vous permettant d'identifier les leaders individuels du développement durable ?

Rosa Matos

Il s'agit d'une question que nous devons intégrer dans notre programme de formation.

Pedro Tarak

Nous avons dressé des plans pour notre propre développement. Par exemple, nous avons rencontré en 1999 une femme – leader naturel – qui vivait dans une région d'Argentine très pauvre, comportant quasi exclusivement des femmes, et cherchait par tous les moyens à combattre le cancer. L'ensemble des leaders de la région a été contacté sur le sujet.

Les résultats sont les suivants :
• 100 femmes leaders locaux ont monté
un système de crédit associatif ;
• 180 micro banques locales existent aujourd'hui ;
• les hommes ont abandonné la mine ;
• 60 entreprises locales exportent des produits.

Pourtant, tout a été initié par une simple conversation portant sur les moyens d'assurer la survie d'une personne donnée puis par l'échange réalisé avec d'autres femmes leaders d'opinion.

ATELIER 9

L'évaluation des demandes de financement : détecter l'innovation, maitriser les risques

L'atelier permettra de réfléchir et de comparer les pratiques évaluatives des fondations distributives dans le cadre de leurs appels à projet.

Intervenants

Joseph Le Marchand
Consultant, Société
le Non Marchand

Éliane Hervé-Bazin
Chef de projet,
Fondation Réunica Prévoyance

Eliane Hervé-Bazin
Chef de projet, Fondation Réunica Prévoyance

La Fondation Réunica Prévoyance est une fondation sous égide de la Fondation de France ayant vocation à aider les personnes en difficulté du fait de leur maladie ou de leur handicap ainsi que leur famille. Créée en 2002 par l'institution de prévoyance Réunica Prévoyance, elle est dotée d'un capital de 1,5 millions d'euros. Pendant plusieurs années, la Fondation a soutenu des structures d'accueil adaptées et nombre d'actions, recherches, études et cycles de formation. À la demande de son fondateur, depuis 2007, elle favorise les projets artistiques et culturels ayant une dimension sanitaire ou sociale. La Fondation soutient l'idée que l'art et la culture apportent des alternatives aux réponses traditionnelles en favorisant la construction de l'individu, l'ouverture au monde, la mixité. Entre 2002 et 2006, elle a dépensé les revenus de la dotation, mais depuis 2007, le Conseil d'administration a fait le choix de dépenser la totalité de la dotation en 3 ans. Autrement dit, le budget de la Fondation est de 300 000 à 350 000 euros par an, dont 220 000 euros distribués par l'intermédiaire de la Fondation de France.

Les projets soutenus par la Fondation sont sélectionnés par des spécialistes du monde médical et de la sphère culturelle française. Cette sélection se fait de plusieurs manières puisque certains projets sont sélectionnés directement par ses comités tandis que d'autres le sont par la Fondation de France, dans le cadre de son axe « Partager l'art transforme la société ». La Fondation Réunica Prévoyance a été partenaire de la Fondation de France pour le programme « Nouveaux commanditaires » qui vise à permettre la satisfaction d'un besoin social par l'intermédiaire d'une œuvre d'art. L'originalité de ce programme consiste à mettre en relation trois acteurs privilégiés : le commanditaire, le médiateur culturel et l'artiste, accompagnés des partenaires publics et privés réunis autour d'un projet. Le commanditaire (généralement une association) commande une œuvre d'art à définir en fonction de la résolution d'une problématique spécifique et le médiateur culturel intervient quant à lui pour sélectionner l'artiste le plus approprié pour répondre à la demande par la réalisation d'une œuvre d'art spécifique. Par exemple, à l'occasion de l'aménagement du site du lavoir de Blessey en Bourgogne, des habitants ont souhaité valoriser ce lieu. Grâce à Xavier Douroux, médiateur de l'action « Nouveaux commanditaires » et co-directeur du centre d'art contemporain Le Consortium à Dijon, les habitants ont rencontré l'artiste suisse Rémy Zaugg. La restauration du lavoir du XIXème siècle s'est doublée de l'intervention de cet artiste contemporain et de la participation de publics en difficulté.

A mon sens, l'évaluation ne doit pas être contraignante mais participative et bienveillante. Nous mettons à la disposition des personnes qui souhaiteraient bénéficier d'un soutien un dossier de demande de subvention (en nous appuyant en partie sur la méthodologie de la Fondation de France qui est éprouvée). En vue de l'évaluation des demandes de financement, cette méthode est plus pratique que celle consistant à traiter des dossiers entrants, parfois incomplets ou mal structurés. Le dossier de subvention que nous demandons aux porteurs de projet de remplir nous donne aussi des clés pour mieux les accompagner. Plus précisément, le dossier comprend plusieurs éléments : un résumé du projet ; l'identification de la population cible ; les objectifs qualitatifs et quantitatifs du projet auprès de cette population cible ; l'implication des bénéficiaires, des partenaires locaux et des autres parties prenantes dans le projet (autres associations ou organismes) ; la participation du projet au développement de liens sociaux et d'échanges ; le calendrier du projet ou encore l'impact de la décision de la Fondation Réunica sur la viabilité du projet.

La rédaction des dossiers permet d'apprécier la distance entre la personne et son projet. Reste qu'il est très difficile d'appréhender la contribution d'un projet à la cohésion sociale et l'impact non directement visible de certains projets. Il n'existe pas d'instruments de mesure exacte pour ces aspects là, nous pouvons simplement nous repérer au moyen de « balises ». Parmi les membres de notre comité exécutif, un psychiatre attire régulièrement notre attention sur certains éléments impalpables qu'il nous faut garder en tête lors des sélections de projets.

Denis Le Squer
Président du Directoire,
Fondation pour la Recherche Médicale

Comment suscitez-vous les projets et comment la sélection des projets se déroule-t-elle ?

Eliane Hervé-Bazin

Nous ne fonctionnons pas par appel à projet. Nous utilisons l'interface offerte par notre site internet, et nous recevons beaucoup de demandes de la part des assurés Réunica et de la part du reseau Réunica, de nos collaborateurs, des courtiers, des clients ainsi que des acteurs culturels.

L'équipe de la Fondation se compose de quatre personnes parmi lesquelles des salariés et des bénévoles qui assurent l'étude de projets et font partie de la commission de selection. Les bénévoles sont des retraités de Réunica Prévoyance, et leur point de vue externe offre une certaine garantie de neutralité. Chaque dossier sera examiné par cette commission de sélection qui vérifie que le projet est en adéquation avec le champ d'action de la Fondation. Les dossiers retenus sont ensuite présentés au comité opérationnel (qui se réunit deux fois par an) puis au comité exécutif, instances décisionnelles de la Fondation Réunica Prévoyance.

Il arrive quelquefois que la Fondation de France nous transmette des demandes de subventions pour des projets de qualité qui malheureusement ne correspondent pas aux appels à projet lancés dans le cadre de ses propres programmes.

Joseph Le Marchand
Consultant, Société le Non Marchand

Je suis Joseph Le Marchand, de la société Le Non Marchand qui propose un accompagnement des fondations dans la mise en œuvre de leurs programmes de mécénat.

Depuis 5 ans que cette société existe, j'ai collaboré avec des fondations au profil distinct :
• fondations d'entreprises, avec des enjeux importants en terme de communication et la mise en œuvre de méthodologies tirées de leurs pratiques professionnelles,
• fondations créées par des particuliers fortunés, avec une grande liberté d'action et parfois une part d'affect dans le circuit de décision,
• fondations redistribuant des fonds issus de la générosité publique, avec des impératifs de rigueur et de professionnalisme.

Si l'acception actuelle du terme « d'évaluation» se réduit souvent à la détermination de l'impact d'une action en cours ou révolue, nous entendons ici l'évaluation comme l'appréciation ; l'estimation d'un projet dans une approche prospective. L'évaluation d'une demande de subvention, c'est l'appréciation du non visible, du non encore réalisé. C'est une question qui concerne potentiellement toute fondation distribuant des fonds.

Le choix a été fait d'articuler cet atelier autour de l'évaluation du bénéfice et des risques dans le cadre de l'évaluation d'une demande de subvention.

Nous envisagerons le bénéfice sous la forme de l'innovation, qui est entendue dans une acception large. En effet, l'innovation peut concerner :
• un nouveau produit ou service : les paniers de cocagne, un nouveau vaccin,
• le fait de proposer un produit ou service préexistant à des publics n'y ayant habituellement pas accès : proposer des produits culturels, biologiques ou médicamenteux à des personnes démunies…,
• une modalité particulière de concevoir /produire/proposer ce service ou produit : implication de personnes en parcours d'insertion par l'emploi ; usage de produits écologiques,
• les aspects structurels : statut juridique, gouvernance : services marchands à destination de personnes sourdes proposés sous forme coopérative…

Cette définition permet donc d'intégrer d'autres critères tels que l'accès à l'emploi, la participation des bénéficiaires, la responsabilité environnementale, la viabilité économique.

Nous entendons par « risques » tout danger potentiel susceptible d'avoir un impact négatif sur la fondation ou son fondateur.

La recherche de l'innovation et le contrôle des risques constituent un objectif et une contrainte largement partagés par les fondations attribuant des subventions.

La question est donc de savoir où vous positionneriez-vous entre les deux extrêmes que sont la Venture Philanthropy et le soutien d'organismes caritatifs vénérables. Le premier prend des risques importants pour accompagner les projets les plus innovants tandis que le second contribue au financement d'actions qui ont fait leurs preuves et conservent toute leur pertinence. Ces approches sont complémentaires. Nous insistons sur ce dernier point.

Le positionnement de votre fondation
Évaluation des demandes de financement

Le but de cet atelier est de vous aider à préciser et formaliser vos objectifs en termes de maîtrise des risques et de recherche de l'innovation, en fonction de l'histoire de votre fondation, sa structuration, ses moyens, ses enjeux. Nous y consacrerons la première partie de cet atelier.

Nous consacrerons ensuite la seconde partie de cet atelier à déterminer les processus décisionnels et outils méthodologiques les mieux adaptés pour répondre à vos objectifs particuliers.

La réflexion portera sur des demandes de subventions déjà parvenues (par appel à projet, appui sur des prescripteurs ou recommandation de salariés…). Nous n'engagerons donc pas la discussion sur la question passionnante des modalités de remontée de projets.

Synthèse des discussions entre les participants à l'atelier

Suite au tour de table auquel nous venons de procéder, il peut être intéressant de restituer quelques idées évoquées par les participants à cette session.

La méthodologie

Certaines fondations présentes dans cette salle s'appuient déjà sur des méthodes d'évaluation des projets à financer très abouties et ont développé une expertise en matière de sélection des projets.

La Fondation pour la Recherche médicale, qui a mis en place un système d'expertise très pointu.

La Fondation L'Oréal a mis en place un processus d'étude des demandes de subventions qui, de la présélection à la validation finale par le Board, comprend 5 étapes successives avec un niveau d'expertise croissant. La précision du travail réalisé lui permet de financer des projets très innovants, et d'en être dans certains cas l'unique financeur.

La société d'investissement en capital PhiTrust dont le cœur de métier est lié à la sélection de projets et à l'analyse des risques a quant à elle conçu un système de notation interne avec une grille d'analyse en 45 points (reprenant des éléments de management, de RH, de gestion et d'analyse des risques).

Par ailleurs, comme nous l'a fait remarquer Marianne Camus-Bouziane (Responsable pôle formation, juridique et développement, Admical), certaines fondations d'entreprise, afin de faciliter leur travail de sélection, ont établi un filtre automatique de présélection pour les projets soumis en ligne, plusieurs critères cumulatifs devant, par exemple, être respectés pour qu'un projet puisse être instruit. C'est le cas de la fondation RATP dont le site internet propose un formulaire comprenant quatre questions essentielles permettant aux porteurs de projet de vérifier en un instant si leur action peut être éligible à une aide de la Fondation.

Denis Le Squer

Par souci de transparence et pour aider les porteurs de projet à améliorer leur projet, la Fondation pour la Recherche médicale transmet la fiche d'évaluation sur laquelle sont notés des différents critères qui ont abouti au refus d'accorder une subvention. Notre démarche, que nous souhaitons constructive, notamment pour accompagner les projets encore inaboutis, n'est pas celle d'un simple refus sanction. Cette transparence implique une irréprochabilité du contenu des documents transmis.

Nous sommes aussi très vigilants par rapport aux dossiers de demande de subvention, car certains projets de qualité médiocre peuvent être très bien rédigés tandis que certains très intéressants et innovants peuvent être difficiles à retranscrire et formuler par écrit.

Eliane Hervé-Bazin

La Fondation Réunica ne communique pas d'explications par écrit, en cas de refus de subvention. Par contre, certaines justifications peuvent être communiquées par téléphone lorsque la demande en est faite. Dans le cadre de projets qui sont soumis par des salariés et collaborateurs, la situation peut être particulièrement délicate, occasionnant au passage certaines frustrations… alors que la fondation devrait essentiellement être un vecteur de cohésion au sein du groupe.

Pour faire écho à ce que je viens d'entendre à l'occasion du tour de table, je peux également ajouter que certains porteurs de projets de fondations (initiés par des établissements publics) ont relevé des similarités entre ce que nous sommes en train d'évoquer actuellement et les précautions nécessaires à prendre pour le traitement des candidatures présentées dans le cadre de procédures de marché public.

Les motivations à l'innovation

Les points suivants ressortent des discussions entre les participants :

• le statut de fondation, permettant flexibilité et réactivité, lève les blocages administratifs et facilite le soutien de solutions innovantes,
• fédère les salariés, qui se reconnaissent dans la qualité des projets soutenus par la fondation de leur entreprise,
• favorise l'action de la fondation en interne ou externe,
• constitue un élément différenciant par rapport aux autres fondations,
• recherche d'alternative à des solutions classiques inopérantes,
• il s'agirait de la raison d'être du mécénat, qui n'est pas là pour « finir les fins de mois d'un État nécessiteux » pour reprendre le mot de Jacques Rigaud, ancien président de l'ADMICAL,
• renforce le positionnement du fondateur dans un secteur stratégique ou émergent, renforce l'engagement sociétal ou de la recherche d'innovation du Fondateur.

Les risques à anticiper

Les points suivants ressortent des discussions entre les participants :

• la question de la contestation juridique des refus de subvention semble également devoir être considérée. Il n'existe pas encore de jurisprudence en la matière -une subvention consistant en une libéralité- mais certaines fondations anticipent le risque. Le risque potentiel de telles contestations met notamment en évidence l'intérêt pour les fondations d'avoir des pratiques irréprochables en la matière. Aucune obligation légale ou contractuelle n'impose de justifier les refus de subventions, néanmoins, nombreuses sont les fondations qui justifient leurs réponses négatives auprès des porteurs de projets. Par exemple, la Fondation L'Oréal et la Fondation de France motivent systématiquement leurs refus de subventions,
• risque d'image, notamment dans le cas où le projet ne venait pas à son terme,
• risque lié au financement d'une action illicite,
• risque de contestation par les syndicats dans le cas où sont financés des projets portés par des membres du personnel de l'entreprise fondatrice,
• gestion de fait,
• non respect de l'obligation de contreparties disproportionnées,
• contestation des procédures (Accusation de collusion, de partialité).

Eléments méthodologiques

Joseph Le Marchand

Il est important que le travail d'évaluation des demandes de subvention s'effectue suivant une procédure relativement intangible. Ceci garantit l'homogénéité et l'efficacité du traitement des demandes. L'affichage clair du parcours d'un dossier de demande de subvention est apprécié par les porteurs de projet puisqu'il relativise le caractère discrétionnaire des décisions.

En général, le processus d'évaluation de demandes de subvention se déroule en plusieurs étapes.

1. L'étape de présélection permet d'écarter les dossiers ne correspondant de toute évidence pas aux critères de la fondation et de ne retenir que ceux présentant potentiellement un intérêt pour la fondation. Le travail collégial simplifie considérablement la présélection puisqu'il permet de croiser les regards et d'argumenter les décisions. La configuration idéale regroupe : un ou plusieurs responsables / administrateurs de la fondation, ainsi qu'un ou plusieurs experts donnant des avis d'opportunité et apportant une connaissance du champ.

La rigueur de la présélection est fonction du degré de recherche d'innovation, puisque les projets les plus innovants sont souvent portés par de petites structures ne disposant pas des compétences et du recul suffisants pour exposer clairement leur action.

2. L'instruction permet ensuite de rassembler, de synthétiser et d'analyser l'ensemble des éléments permettant de porter un jugement sur le projet. Afin de valider la pertinence de l'action entreprise et d'identifier les risques majeurs, il est fait appel à des ressources humaines internes ou externes connaissant le secteur d'activité concerné, le secteur associatif et maîtrisant la méthodologie de projet. Le rassemblement des informations implique, dans l'idéal, d'accéder aux documents administratifs de la structure (statuts, JO, rapports d'activité, comptes approuvés, budget prévisionnel…), aux documents de communication (lettre mensuelle, site internet institutionnel, référencement sur d'autres sites), d'obtenir des avis complémentaires de la part de tiers connaissant bien la structure (partenaires, autres financeurs…) et de réaliser une visite sur place (au siège de la structure et sur le lieu d'action)

3. La sélection s'effectue lors de l'examen des dossiers par une instance collégiale qui se prononce sur l'attribution des subventions (montant, conditions). Le jury comprend généralement des représentants des fondateurs et des personnalités qualifiées. La qualité ou la diversité des profils des personnalités qualifiées est un élément crucial.

4. Enfin, un suivi est essentiel pour contrôler le déroulement de l'action financée, s'assurer de la juste utilisation des sommes allouées et évaluer l'impact de l'action. Cette démarche permet de maîtriser les risques et de mesurer l'innovation, tout en créant une relation partenariale avec la structure porteuse du projet. Les personnes ayant été chargées de l'instruction du dossier semblent plus à même d'assurer le suivi du projet.

Ce travail de suivi doit être anticipé par :
- la prévision de visites de terrain ou la demande d'obtention de bilans intermédiaires ;
- l'identification préalable d'indicateurs d'évaluation et leur collecte ;
- la mise en place de conventionnements dont les clauses respectent nécessairement le caractère désintéressé et distancié de l'acte de mécénat ;
- la valorisation de l'action, par des actions de communication autour d'une action considérée comme exemplaire est aussi essentielle.

Une fiche synthétique détaillant des points de vigilance à considérer dans l'analyse d'une demande de subvention est distribuée aux participants (disponible sur demande à joseph@lenonmarchand.com)

ATELIER 10

Trouver et faire vivre les indicateurs pertinents pour les territoires

Une opportunité pour développer le leadership des fondations ?

Hélène Clot
Chargée de mission évaluation,
Observatoire de la cohésion
sociale de l'agglomération
Grenoble Alpes Métropole

Florence Bonnerue
Directrice, Fondation
Rhône-Alpes Futur

Yannick Blanc
Consultant, Animus Donandi

Guillaume d'Andlau
Président, Fondation
Passions Alsace

A l'appui des expériences de la direction des politiques urbaines de Grenoble Alpes Métropole les participants analyseront comment les fondations peuvent accroître leur efficacité en s'engageant dans la production d'études récurrentes ou d'observatoires.

Guillaume d'Andlau présente la Fondation Passions Alsace, qu'il a créée et qu'il préside

La Fondation Passions Alsace est une fondation sous égide de la Fondation de France, la dotation initiale (apportée par son président) est de 200 000 euros. La fondation a pour objet de soutenir des petites associations alsaciennes. Aujourd'hui la fondation est ouverte à toute association d'intérêt général en Alsace et n'établit pas de hiérarchie au niveau des thématiques, néanmoins jusqu'à présent un grand nombre des dossiers reçus viennent du secteur culturel. Ils n'ont pas encore expérimentés d'évaluation puisque la fondation est très récente. Monsieur d'Andlau souligne néanmoins la nécessité d'une évaluation légère dans le cas de la Fondation Passions Alsace pour éviter un coût trop important. La Fondation adopte une vision transversale sur un périmètre géographique plutôt qu'une vision verticale comme c'est le cas pour la plupart des fondations.

Le projet trouve son origine à travers le constat que de nombreuses petites associations sur le territoire Alsacien sont directement dans l'action et ont peu de temps et de moyens pour se consacrer à la prospection de dons et/ou subventions. La mission de la fondation est de mettre en place un dispositif qui puisse aider ces petites associations à monter leur projet et faire perdurer le lien social en rapprochant le donateur de l'action du projet. La fondation a pour principe de ne pas solliciter de fonds public car elle considère que les dispositions fiscales en faveur du mécénat en France constituent déjà une aide en soi. À ce jour la fondation a reçu 20 projets dont 15 venaient d'associations ayant des salariés et donc rompus aux processus d'applications. La fondation réfléchit à une méthode pour faire remonter de plus petites associations.

La Fondation Passions Alsace est extrêmement flexible de part son objet ce qui facilite le dialogue auprès des donateurs. Les projets sélectionnés sont soutenus à travers de petits montants. Sur les 7 projets aidés à ce jour, le montant maximum est de 3000 euros. La fondation entretient des liens étroits avec les journaux régionaux afin d'encourager et de communiquer sur les financements complémentaires de certains projets par d'autres donateurs.

La gouvernance de la fondation est basée sur un comité exécutif de 12 personnes ayant des mandats de 3 ans pour permettre une rotation et encourager l'innovation.

Florence Bonnerue présente la Fondations Rhône-Alpes Futur

Futur, une fondation reconnue d'utilité publique qui œuvre pour le développement scientifique et économique de la région Rhône-Alpes. Cette Fondation a été créée en 1988 à l'initiative d'un groupe d'industriels, de banquiers et d'universitaires, qui souhaitaient rapprocher le monde académique et le monde industriel afin de favoriser les transferts de technologie, création d'entreprises et d'emplois. En 2002 le Conseil régional a confié à la Fondation la mission d'accompagner la structuration de la recherche en Génomique avec les partenaires institutionnels, en devenant le véhicule financier et juridique de Rhône-Alpes Genopole.

Le paysage qui a évolué avec la naissance de pôles de compétitivités, Fondations Universitaires, Fondations Partenariales, a donné lieu à une restructuration de la Fondation. Ainsi partant de son expérience, elle a modifié ses statuts en devenant Fondation Abritante afin de proposer un accompagnement à la structuration de projets innovants et ainsi continuer à contribuer au développement de la Région.

Exemple de projets accompagnés
par la Fondation Rhône-Alpes Futur :

- création d'un institut de recherche sur l'épilepsie
- projet de réinsertion d'anciens détenus
- particulier souhaitant soutenir une filière 'papèterie' en distribuant des bourses

Delphine Vandevoorde présente la Fondation de Lille

Pierre Mauroy, Président de la Fondation de Lille, a développé les lois de décentralisation en France et créée l'Eurodistrict au niveau régional (Lille/ Courtrai/ Tournai). Son attachement à la notion de territoire, sa conviction que la collectivité (public et privé réunis) doit être à l'origine de projets d'intérêt général, l'ont amené à créer la Fondation de Lille, première fondation territoriale en France. De part son origine, la fondation travaille en étroite collaboration avec les collectivités locales. Delphine Vandevoorde souligne l'importance du rôle que devraient jouer les fondations en faisant remonter les problèmes liés au territoire. Il faut pouvoir mutualiser les ressources d'une région pour adresser des problèmes communs. La Fondation de Lille a d'ailleurs créé un fonds de compensation carbone régional.

Hélène Clot présente les actions de l'observatoire de la cohésion sociale de l'agglomération Grenoble Alpes Métropole

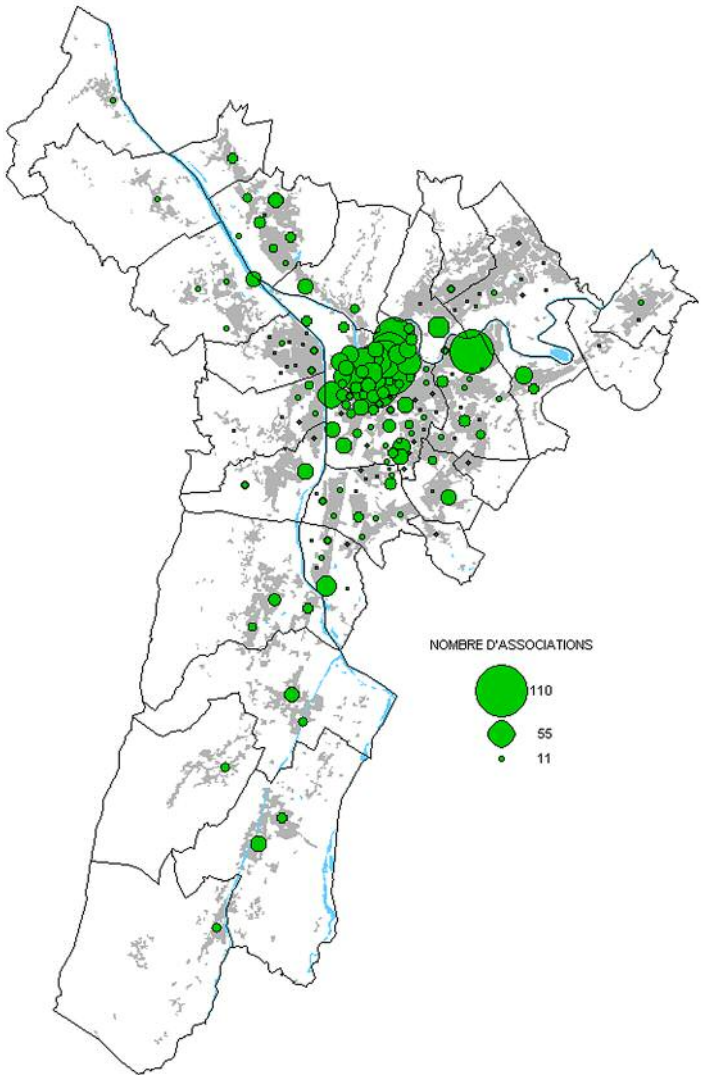
Origine du projet :

• Un questionnement dans l'air du temps (Rapport Viveret, IDH, commission Stiglitz)
• Comment intégrer les préoccupations nationales localement
• Enjeux de qualification des territoires et des habitants
• Dynamique d'économie sociale et solidaire et mesure de l'utilité sociale
• Rendre compte de la richesse citoyenne d'un territoire
• Demande des collectivités territoriales
• Opportunité (intellectuelle et financière) de construire un partenariat avec l'université de Grenoble pour relancer la démarche en passant à une phase très opérationnelle

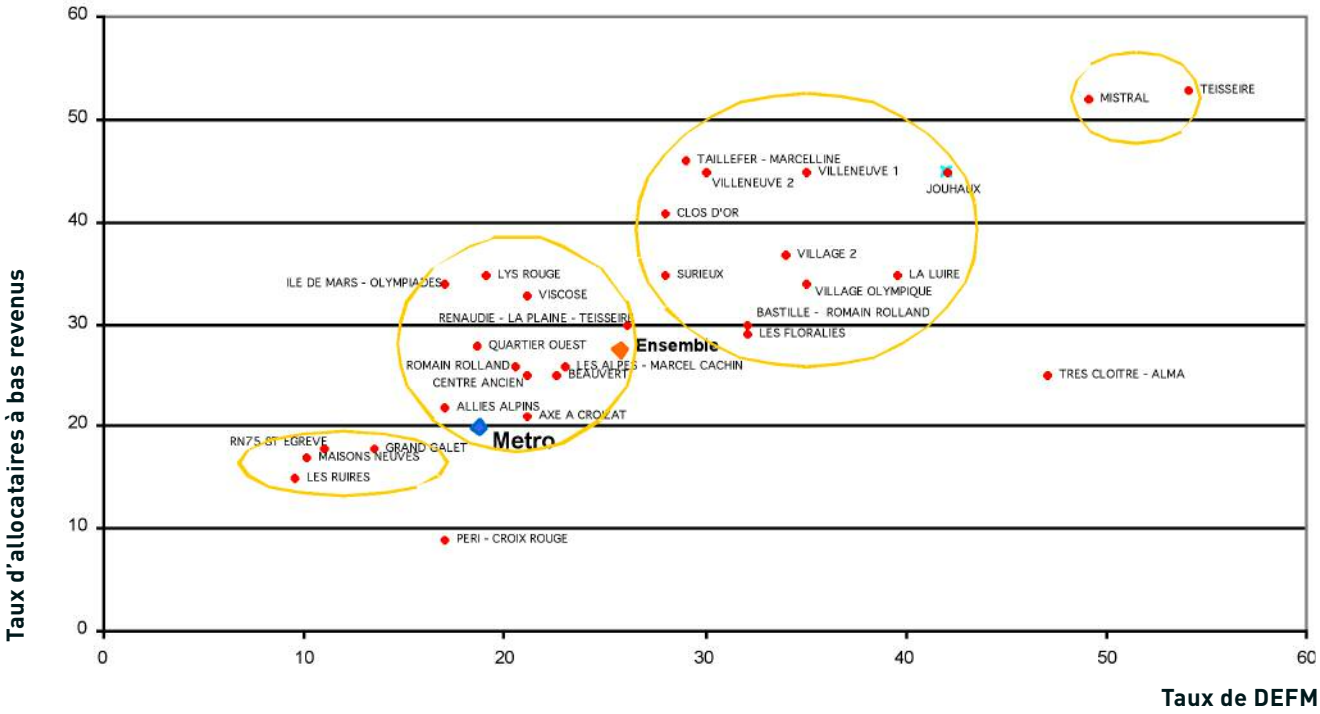
Ce projet est le résultat d'une démarche progressive, issue d'un dialogue des collectivités territoriales avec des experts et des représentants de la société civile. Ce dialogue à donné lieu à un véritable questionnement méthodologique qui se base sur l'analyse de grappes d'indicateurs et leurs croisements plutôt qu'un seul indicateur synthétique afin d'éviter les stigmatisations et de rendre compte des dynamiques et de la richesse citoyenne de chaque quartier.

Les grappes d'indicateurs se divisent en plusieurs catégories :

• la vitalité citoyenne : mesurer l'implication des habitants d'un territoire dans « la chose publique », de manière plus ou moins formelle
• Le bien-être/ la qualité de vie : mesurer la satisfaction de résider, voire de travailler sur un territoire donné
• L'attractivité : mesurer la capacité d'un territoire à développer des activités, une fréquentation par d'autres que les résidents ou usagers contraints, des événements forts pour un grand nombre
• La vitalité associative



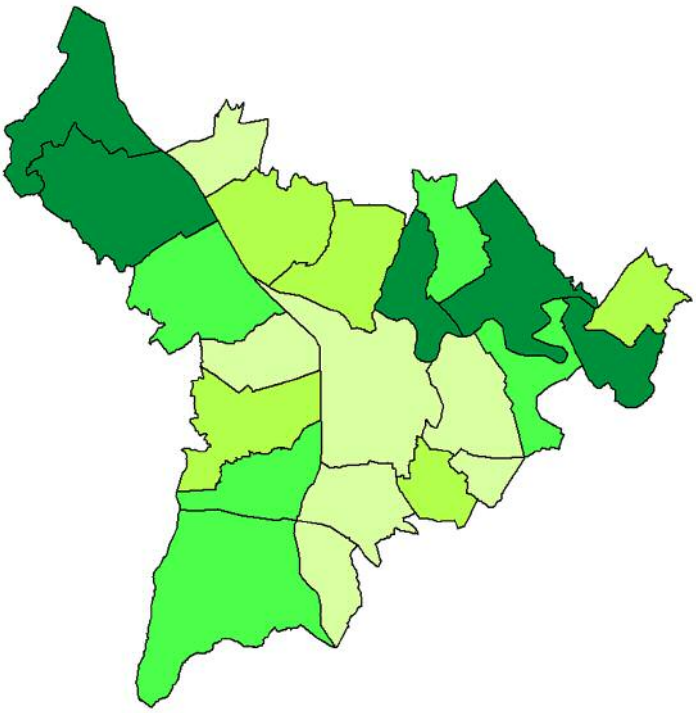
• La vitalité économique



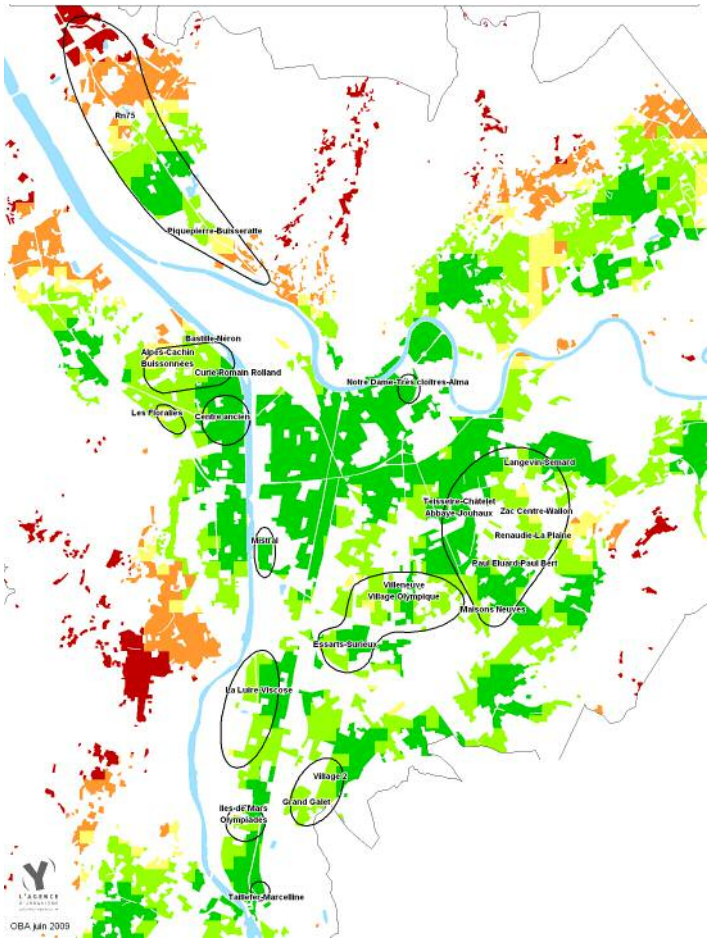
Dans le cas de la vitalité citoyenne par exemple, on mesurera la participation citoyenne à la démocratie (taux d'inscription au vote en tenant compte des moins de 18 ans et des étrangers qui souhaiteraient voter). On mesurera également la vitalité associative en répertoriant le nombre de création d'associations (associations subventionnées, associations employeuses) ainsi que la vitalité des comportements civiques en analysant l'usage des transports en commun et le tri sélectif des ordures ménagères.

Taux de poubelle « je trie » hors indésirables

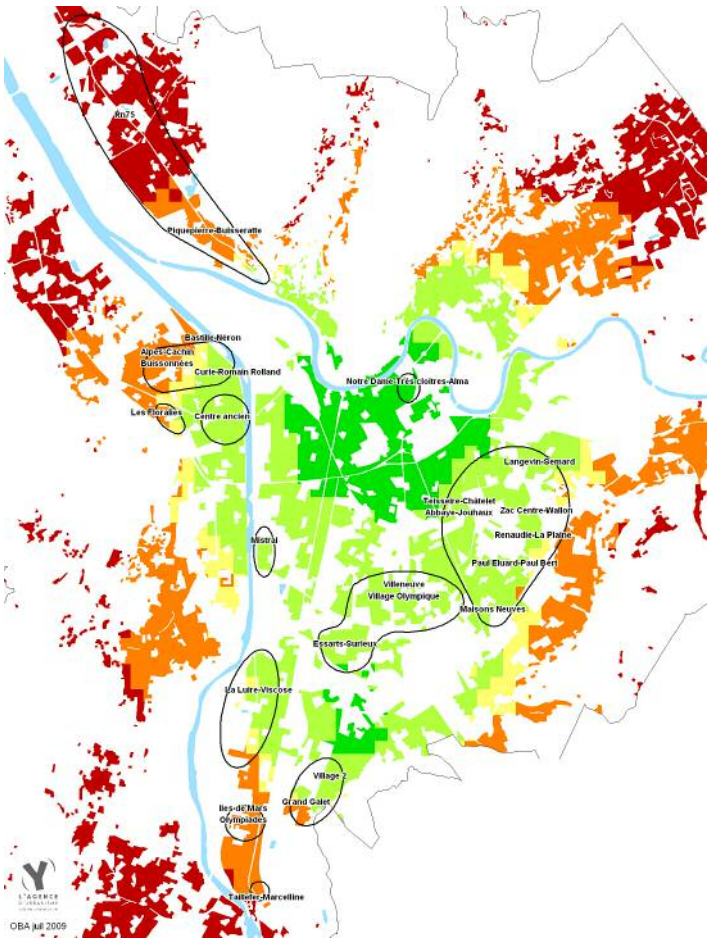
- 53 % à 57 %
- 45 % à 53 %
- 35 % à 45 %
- 20 % à 35 %



Accéssibilité aux pôles commerciaux du quotidien

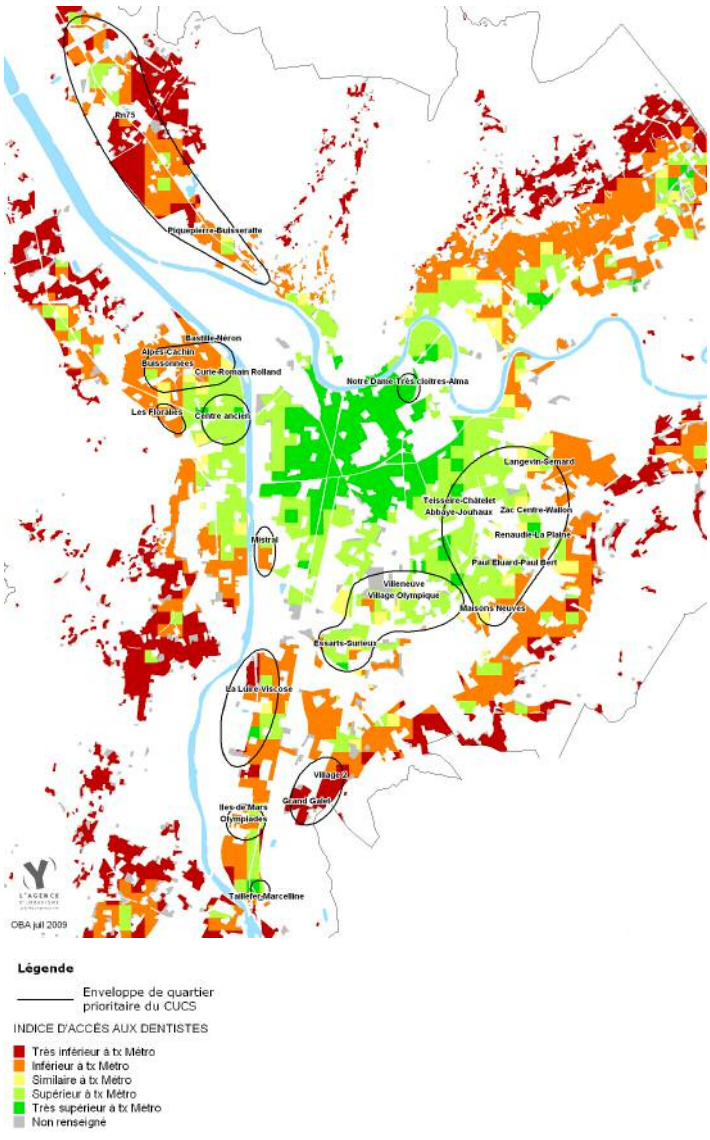


Accéssibilité aux salles de cinéma

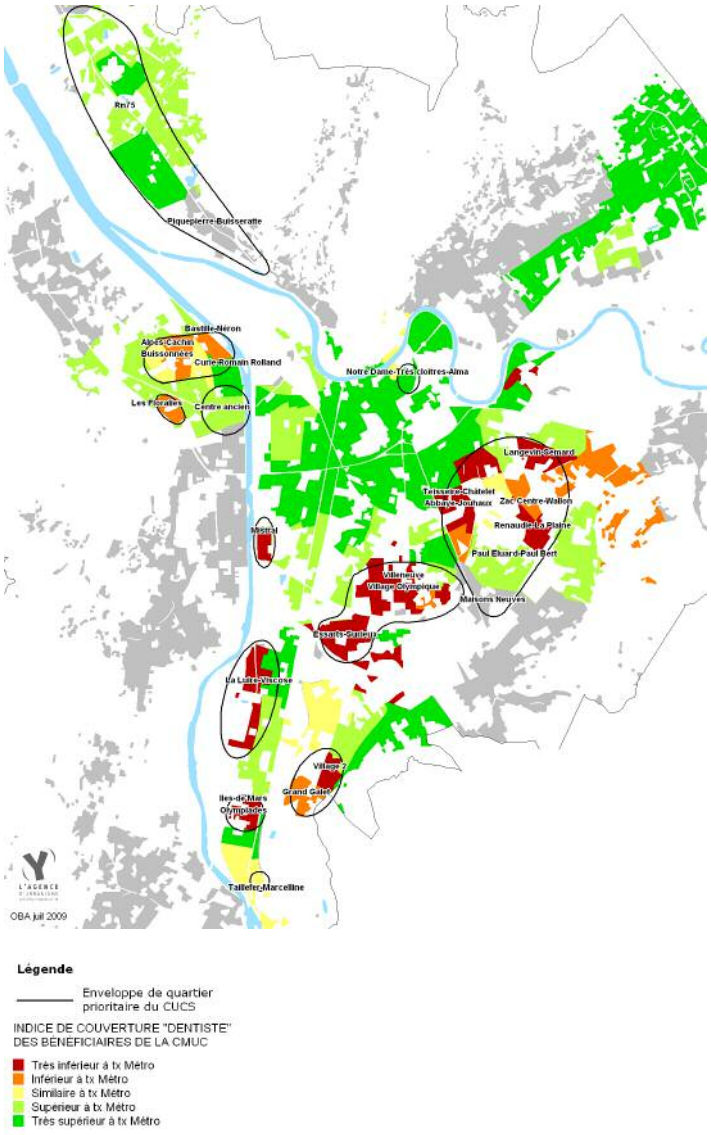


Les indicateurs de richesse peuvent être analysés au travers de nombreuses méthode, entre autres : le revenu médian par unité de consommation (permet de voir, à l'intérieur d'un même territoire comment se repartissent les richesses monétaires), accès à des ressources de proximité, accès à la culture, accessibilité aux dentistes de proximité ou d'agglomération, autant d'indicateurs à croiser avec les données de précarité. Ci-dessous des exemples des cartographies : une cartographie sur l'accès à des ressources de proximité (possibilité de se procurer du pain, de la viande, un journal, des fruits et légumes), une cartographie qui rend compte de l'accès à la culture et dans ce cas précis l'accès aux salles de cinéma (loisir le plus populaire), une cartographie sur l'accès à un service privé et en l'occurrence de dentiste de proximité ou d'agglomération et enfin une cartographie sur l'accès aux soin de dentiste croisés avec des données de précarité.

Accéssibilité aux dentistes



Couverture des bénéficiaires de la Cmuc par les dentistes



Au sein des quartiers plus précisément les indicateurs sont plutôt qualitatifs (dynamique de quartier, manières d'habiter le quartier, manières de communiquer, sociabilité féminine/masculine, vécu de la différence, vécu de la santé, vécu de l'environnement, vécu du niveau de vie, etc.).

Aujourd'hui les questions qui se posent reposent sur la normalisation (recherche de référence pour pouvoir se comparer autrement que dans le temps), la communication (comment s'adresser aux élus et sortir du champ des experts ?) et la gestion des temps (faisabilité de court terme vs opportunité de moyen/long terme).

Yannick Blanc présente le programme *Signes Vitaux* au Canada

***Signes vitaux* est un portrait annuel dressé par des fondations communautaires dans tout le Canada. Il mesure la vitalité des villes et régions canadiennes, identifie les grandes tendances et évalue à l'aide d'indicateurs au moins dix secteurs déterminants de la qualité de vie. Les rapports annuels Signes vitaux visent à sensibiliser la population aux enjeux locaux. Il est utilisé par les municipalités pour la planification sociale, par les citoyens et les philanthropes pour identifier les besoins et forces de leur localité, et par les fondations communautaires pour orienter leur programme de subventions et leurs activités de leadership.**

• Le rapport *Signes vitaux* est né d'un projet de la *Toronto Community Foundation*. Il est coordonné au niveau national par les Fondations communautaires du Canada. Son développement à l'échelle nationale a été rendu possible grâce au soutien de la Fondation de la famille McConnell.

• Le rapport de chaque collectivité englobe des études de diverses sources, locales pour la plupart, afin de dégager des liens entre les enjeux et les tendances dans divers secteurs. Les résultats sont publiés dans un format simple et clair destiné à en favoriser la diffusion la plus large possible. Chaque fondation communautaire affiche sur son site Internet une version plus détaillée de son rapport, ainsi que les liens vers les études ayant servi à son élaboration.

Chaque fondation communautaire choisit ses propres indicateurs, mais toutes ont également des thèmes et indicateurs fondamentaux communs qui servent à l'élaboration du survol national des *Signes vitaux* réalisé par les FCC. Afin de s'assurer que les indicateurs retenus cernent parfaitement les enjeux et les caractéristiques spécifiques à la localité, chaque fondation consulte des groupes locaux de tous les secteurs. Certains indicateurs de base se retrouvent néanmoins dans tous les rapports, notamment : le taux de crimes violents, la diplomation autochtone au secondaire, le taux de chômage chez les jeunes et le taux d'emploi.

En quoi *Signes vitaux* se distingue-t-il des autres programmes d'indicateurs ?

• **Compilation d'un vaste éventail de données** se fondant sur des données nationales et sur des études locales portant sur de nombreux secteurs.

• **Participation de la collectivité.** Pour que chaque rapport Signes vitaux reflète véritablement la collectivité, la fondation fait appel à des représentants locaux à toutes les étapes de son élaboration : de l'identification des indicateurs à l'analyse des données et à l'attribution des notes.

• **Élaboration d'un rapport national.** Comme des fondations communautaires de toutes les régions du pays participent à ce programme, il permet de dresser un portrait national des enjeux déterminants pour la vitalité du Canada et de ses collectivités. En liant les données, les expériences et les opinions d'experts de tous les coins du pays, les FCC espèrent inciter la population canadienne à discuter des tendances nationales et à explorer les enjeux les plus importants pour leur avenir.

• **Publication d'un rapport accessible.** Les fondations communautaires ont choisi de produire un document simple et accessible qui s'adresse à toutes les catégories de lecteurs à la recherche d'un bilan de la qualité de vie et de la vitalité de leur collectivité.

Pourquoi les fondations communautaires ont-elles instauré ce programme ?

Les rapports *Signes vitaux* sont des outils précieux pour les donateurs des fondations communautaires et pour l'ensemble de la collectivité. Grâce à cette évaluation de secteurs déterminants pour la vitalité des villes et régions canadiennes, les fondations communautaires sont en mesure :

• d'accroître l'efficacité de leurs programmes de subventions
• de mieux informer leurs donateurs sur les enjeux et solutions de la collectivité
• de favoriser les liens entre les personnes et les groupes qui ont à cœur les mêmes enjeux

Questions et commentaires

Florence Castera

Il existe aujourd'hui de nombreux centres sociaux agrées par la CAF sur l'ensemble du territoire français. Utilise-t-on déjà l'information présente dans ce type d'établissement aux fins de diagnostiquer et d'évaluer un territoire ?

Hélène Clot assure que l'observatoire utilise les données de l'INSEE et des centres sociaux de Grenoble. Par exemple, les centres sociaux de la Drôme organisent des réunions d'analyses de leurs données collectées avec un animateur. La prochaine étape pour l'observatoire sera de partager les analyses et pas seulement les informations.

Francis Charhon

Comment les acteurs des pouvoirs publics réagissent-ils aux études de l'observatoire de la cohésion sociale de l'agglomération Grenoble Alpes Métropole ?

Hélène Clot

Les collectivités locales sont très demandeuses. Quand certains quartiers sont en difficulté ils ont tout intérêt à le faire savoir pour justifier les demandes de financement auprès des pouvoirs publics.

Yannick Blanc

L'évaluation est un acte de pouvoir quand c'est une auto-évaluation et que celle-ci a été choisie et mise en œuvre avant qu'elle ne soit imposée de l'extérieur. Les indicateurs choisis par les fondations doivent être affichés car ils influenceront inévitablement les débats publics.

La fondation Rhone Alpes-Futur a-t-elle la légitimité de mettre en avant les spécificités et indicateurs du territoire ?

Florence Bonnerue

Non, mais par contre elle peut mettre en place des indicateurs pour permettre aux collectivités locales de mieux connaitre et comprendre l'action des fondations.

Francis Charhon souligne les difficultés liées à l'établissement d'une fondation territoriale sur un grand territoire, cela implique des moyens extrêmement important. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire d'organiser un consortium de fondations actives dans un même territoire.

Hélène Clot

Il est important que les fondations exploitent les données déjà existantes (produites par des observatoires et centres sociaux) pour le territoire sur lequel elles se trouvent.

Florence Bonnerue

Il faut également pouvoir établir des indicateurs d'évaluation qui permettraient de mesurer l'impact des actions d'une fondation sur son territoire.

Hélène Clot

Un problème se pose au niveau de la comparaison des données d'une année à l'autre puisque les indicateurs sont complexes et évoluent au fil du temps.

Florence Castera

Est-ce que les instances régionales n'ont pas justement le rôle de mettre ensemble les acteurs et de centraliser l'action au niveau du territoire.

Francis Charhon

L'idée de la Fondation Communautaire au Canada est très loin du fonctionnement français. L'implication de la société civile canadienne et ses valeurs de base ne sont pas aussi facilement transposables en France. C'est un challenge intéressant mais il est difficile aujourd'hui de donner ce rôle fédérateur des actions territoriales (privées ou publiques) au préfet local.

PLÉNIÈRE III

La place du bénéficiaire dans l'évaluation

Animation

Delphine Lalu,
Chargée de mission relations institutionnelles et prospective sociale, Fondation la Mondiale

Participants

Pascal Brouillet,
Chargé de mission à la division évaluation et capitalisation, AFD (Agence Française de développement)

Sara Briolin,
Secrétaire générale, Fondation EURIS

Peggy Sailler,
Executive director, Network of European Foundations (NEF)

Delphine Lalu

Bonsoir. Il s'agit de la dernière plénière de cette riche journée. Celle-ci portera sur la place du bénéficiaire dans l'évaluation. Chaque intervenant vous présentera un type de bénéficiaire différent. Interviendront successivement Pascal Brouillet, expert en coopération internationale, chargé de mission à l'Agence Française de développement, division évaluation et capitalisation de (AFD), Sara Briolin secrétaire générale de la Fondation EURIS, en charge de l'association promotion des talents et Peggy Sailler, Executive director, Network of European Foundations (NEF). Je suis Delphine Lalu, chargée de mission relations institutionnelles et prospective sociale à la Fondation la Mondiale. Notre pratique en matière d'évaluation est à ce jour limitée. D'un commun accord, nous avons par conséquent décidé que j'animerai ce débat.

Évaluation et bénéficiaires

Un bailleur doit-il partager la responsabilité des évaluations pour améliorer leur utilité ? Si oui, avec quel « bénéficiaire » ?

Pascal Brouillet
Agence Française de Développement (AFD)

Je remercie le Centre Français des Fondations pour son invitation qui m'a donné l'opportunité de mener une réflexion sur la place du bénéficiaire dans l'évaluation. La problématique de l'indépendance de l'évaluation est également intéressante. Dans cette dernière perspective, un comité d'évaluation indépendant vient d'être proposé. Celui-ci sera placé sous la direction de Philippe Bourguignon, ancien économiste en chef de la Banque mondiale. Les démarches et les résultats d'évaluation sont présents sur le site de l'AFD. La question que je souhaite évoquer avec vous est la suivante : la responsabilité des évaluations doit-elle être partagée et, si oui, avec quels bénéficiaires ?

Présentation de l'AFD

L'AFD est un Etablissement Public placé sous quatre tutelles ministérielles membres de son conseil d'administration. Les missions de l'Agence Française de Développement sont le soutien à la croissance économique, la lutte contre la pauvreté et l'inégalité et la protection des biens publics mondiaux.

Les modes d'intervention sont essentiellement les prêts mais également les subventions, les garanties, les aides budgétaires, les participations, etc.

L'AFD intervient dans les secteurs productifs – infrastructure et développement urbain, entreprises, assainissement, santé et éducation, agriculture, etc. – et a depuis quelques années également engagé un important travail de production intellectuelle en matière de développement. En 2009, le niveau d'engagement atteint cinq milliards d'euros.

Cette présentation met l'accent sur des spécificités par rapport aux fondations ici présentes. Certains des propos présentés plus loin, trouveront néanmoins, je l'espère, quelques points de convergence avec vos propres préoccupations.

L'aide internationale

L'aide publique au développement est une politique publique très spécifique. Son évaluation pose à ce titre un problème particulier : l'utilisateur final de l'aide n'est ni le payeur ni l'électeur, le « marché politique » de l'aide est quasi inexistant.

L'aide des pays du Nord transite vers les pays du Sud *via* différents intermédiaires – dont l'AFD fait partie – des institutions au sud étant chargées de la mettre en œuvre, *a priori* dans l'intérêt général.

Qui doit être considéré comme le bénéficiaire de l'argent de l'aide : l'agence intermédiaire, le partenaire de cette agence, l'usager final pour qui in fine l'action est promise ? Le bénéficiaire final est-il le meilleur interlocuteur pour juger de l'efficacité de l'aide ?

Il convient pour répondre à ces questions d'examiner rapidement les parties impliquées dans l'évaluation de l'aide.

Les parties prenantes à l'évaluation

Il existe quatre grandes parties prenantes à l'évaluation :

• les agences d'aide pour lesquelles l'évaluation s'inscrit dans une logique de redevabilité vis-à-vis de leurs mandants (CA, tutelles, autres financeurs) ou d'examen de leurs pratiques par leurs pairs (autres agences, ou le CAD de l'OCDE) ;

• les bénéficiaires-partenaires, États ou Etablissements Publics du Sud mais également ONG et fondations, l'évaluation permettant de tenter d'améliorer leurs pratiques et stratégies et de légitimer leur action vis-à-vis de « bailleurs » afin d'obtenir de nouveaux financements, malheureusement plus rarement de permettre aux citoyens de juger de leurs actions ;

• les bénéficiaires finaux qui – même s'ils sont parfois associés à l'évaluation – restent avant tout des sources d'opinion ;

• un bénéficiaire spécifique et relativement nouveau : les « évaluateurs chercheurs » qui s'inscrivent dans un marché d'expertise et de production intellectuelle et prennent une place croissante dans le processus d'évaluation, notamment en ce qui concerne les évaluations rigoureuses d'impact. Cette démarche évaluative relativement récente est aujourd'hui en vogue. Elle consiste en une évaluation rigoureuse de l'impact des interventions réalisée aléatoirement sur des groupes témoins. Ces études sont chères et longues. Leur nombre est par conséquent réduit et leur utilisation ciblée.

L'implication des bénéficiaires « partenaires »

Le concept de partenaire est privilégié dans cette analyse fortement marquée par la dimension culturelle de l'AFD et de sa pratique évaluative. Le partenaire est celui qui bénéficie du financement de l'AFD. Il peut s'agir d'un État étranger, d'une collectivité locale, d'une ONG, d'une fondation, d'un établissement public, d'une entreprise privée, etc. Une convention donnant accès aux financements est signée avec ce partenaire.

L'implication du partenaire dans le processus évaluatif dépend de différents facteurs :
• la qualité de la gouvernance et notamment la place d'une culture de l'évaluation ;
• la nature et les objectifs de l'évaluation ;
• le type d'intervention (projet, programme) et de démarche évaluative.

Les engagements internationaux visant à améliorer l'efficacité de l'aide ont pris une importance plus forte depuis peu. La mesure des résultats fait l'objet d'une attention particulière, le partenariat entre donateurs et bénéficiaires également.

L'implication du partenaire dépend de l'objectif d'évaluation poursuivi par le « bailleur ». Elle va conditionner sa place dans l'évaluation. L'implication du partenaire conditionne significativement l'efficacité et l'impact de l'évaluation. Elle peut prendre différents degrés :

• une implication nulle dans une logique de redevabilité vis-à-vis du financeur initial : l'agence dispensatrice des fonds est la seule utilisatrice de l'évaluation à destination de ses tutelles, le rapport reste interne, le rôle du partenaire se limite à communiquer les informations attendues ;

• une implication faible dans une logique de transparence : le partenaire est inscrit dans une démarche de partage des résultats de l'évaluation même s'il ne participe pas au processus d'évaluation, l'appropriation de ses résultats étant quasi inexistante ;

• une implication accentuée dans une logique d'appropriation : association du partenaire au processus d'évaluation *via* des réunions conjointes, utilisation de consultants locaux, etc. ;

• l'évaluation partenariale – par laquelle le financeur propose le pilotage de l'évaluation des financements externes par le partenaire local – est aujourd'hui en forte croissance. Celle-ci est souvent réservée à des financements multi bailleurs et porte souvent sur des problématiques transversales complexes (aide sectorielle, aide au secteur d'éducation à la santé, etc.) ;

• il est possible d'aller plus loin et de procéder à une évaluation par le partenaire lui-même. Une réflexion menée en amont sur les bonnes pratiques et les bonnes politiques peut à ce titre être organisée avec le partenaire. L'agence d'aide est dans ce cas en appui à la maîtrise d'ouvrage. Le partenaire choisit d'évaluer pour son propre compte.

Conclusion

En plus des objectifs traditionnels de redevabilité des financements accordés à une institution (agence d'aide ou autre) ou d'analyse de ses propres pratiques en vue de leur amélioration, le renforcement des capacités locales que cette institution est sensée contribuer à soutenir implique d'élargir le champ de l'évaluation.

Afin que l'utilité d'une démarche évaluative soit accrue dans la mise en œuvre et les résultats des politiques et priorités publiques des pays eux-mêmes, il convient de promouvoir et soutenir la réalisation d'évaluations menées par les partenaires eux-mêmes.

Dans cette perspective, il pourrait être envisageable de créer des fonds locaux de financement des évaluations de projets et de programmes, et de soutenir la création de centres de recherche et de bureaux d'étude au sud permettant de mener les études dans ces pays.

Je vous remercie.

Fondation Euris

Sara Briolin
Secrétaire générale

La fondation Euris a été créée en juin 2000 par Jean-Charles Naouri le PDG du groupe Euris.

Celle-ci est abritée par la Fondation de France et a trois objectifs :
• faciliter l'accès à des études supérieures de jeunes de condition modeste vivant en zone difficile ;
• accompagner leur parcours ;
• les guider vers l'excellence.

Nous nous caractérisons par le choix de notre public – situé en zone d'éducation prioritaire – et de nos zones d'activité, les 26 académies françaises, 4 académies d'outre-mer ainsi que le vice-rectorat de Mayotte. Les freins vécus par les jeunes dont nous nous occupons sont multiples : lieu d'habitation, manque de culture générale, autocensure, etc.

Nous procédons à des évaluations régulières de nos actions. Une première évaluation a ainsi été effectuée en 2005, une seconde étant prévue pour 2010.

Nous aidons deux catégories de bénéficiaires.

En premier lieu, les bénéficiaires directs reçoivent une bourse de 7 630 euros renouvelable une fois sauf redoublement, les étudiants en première année de médecine classés dans le premier tiers étant toutefois autorisés à redoubler.

Nous aidons également une seconde catégorie de bénéficiaires : les bénéficiaires collatéraux qui sont la famille, les frères et sœurs, les parents, l'école ou la cité de nos bénéficiaires directs. En effet, ceux-ci communiquent sur leurs résultats et influencent ainsi leur entourage. Nous les encourageons également à parler de leur parcours dans la cité sans se cacher et à montrer l'exemple.

Je suis très heureuse d'être parmi vous. Nous possédons aujourd'hui un savoir faire et sommes sollicités par de grandes entreprises désirant créer leur propre fondation.

Pour ma part, je souhaite entrer en relation avec des fondations européennes partageant nos objectifs afin de mutualiser nos efforts.

Delphine Lalu

Je vous remercie. Je passe la parole à Peggy Sailler en charge de la coordination d'un réseau européen de fondations.

Network of European Foundations (NEF)

Peggy Sailler
executive director

Bonsoir à tous. Je vais vous présenter l'activité de la Network of European Foundations (NEF), plateforme européenne de membres travaillant par projet.

Notre mode de fonctionnement est très flexible. Chaque partenaire souhaitant travailler sur un projet a la possibilité de collaborer avec d'autres membres.

Notre champ d'intervention est également très large puisqu'il couvre aussi bien la problématique de la citoyenneté européenne que les processus d'intégration au niveau européen, le soutien à un fonds d'intégration dans les Balkans ou des projets de participation démocratique au niveau européen.

La structure de financement dépend de chaque bailleur de fonds. Notre exigence en termes d'évaluation dépend par conséquent des différents financeurs.

Nous nous positionnons en tant que réseau d'apprentissage en termes de processus de collaboration, notamment. Nos bénéficiaires sont nos partenaires fondations, les ONG que nous subventionnons ainsi que les citoyens, à titre exceptionnel.

La Network of European Foundations a également une volonté d'influence au niveau européen.

Nous souhaitons systématiser notre processus d'évaluation. À ce titre, chaque responsable de projet restitue son expérience à l'issue de celui-ci. Un forum annuel est également organisé afin de favoriser les échanges.

Nous faisons en général appel à des évaluateurs externes.

En ce qui concerne le cadre opérationnel de NEF, la coordination des partenaires s'exprime à différents niveaux :

définition des objectifs à long terme du projet ;

management des groupes de travail gérant les différents aspects opérationnels du projet.

Enfin, les modalités d'évaluation du projet se situeront au confluent des différentes cultures d'évaluation des fondations participantes.

Une culture de l'évaluation se développe aujourd'hui. Nous menons une réflexion à ce sujet et tentons d'étudier les exemples concluants.

Echanges avec la salle

Delphine Lalu

Je vous remercie.

Il nous reste un peu de temps pour échanger. Deux questions fondamentales nous concernent tous :
• quels sont selon vous les facteurs clés de succès pour impliquer les bénéficiaires ? ;
• des limites à l'implication des bénéficiaires existent-elles ?

Par ailleurs, la Fondation La Mondiale, à laquelle j'appartiens, a financé à ce jour 256 projets. J'ignore comment mettre en place des modalités d'évaluation de petits projets. Il me paraît en effet très difficile de recevoir les intéressés de manière individuelle. Avez-vous une solution ?

Béatrice de Durfort

Avez-vous tenté de les recevoir ensemble ?

Delphine Lalu

Oui. J'ai proposé cette idée au président de la fondation de réunir huit associations que nous avions financées afin de procéder ensemble à une évaluation collective.

Les associations qui opéraient toutes sur le même territoire ont ainsi procédé à des évaluations croisées. Le climat de confiance qui s'est instauré a favorisé l'échange.

Avez-vous des témoignages à apporter sur ce type de pratiques ?

Mireille Davidson
Fondation de France

J'ai une réponse en ce qui concerne les facteurs clés de succès de l'évaluation. Un vrai travail en amont sur l'intérêt de l'évaluation s'impose à ce titre. En effet, l'organisation d'une évaluation *a posteriori* a été perçue, dans notre expérience, comme étant intrusive.

Delphine Lalu

L'anticipation de résultats négatifs peut constituer un frein dans la démarche d'évaluation. Comment surmontez-vous cet écueil ?

Dominique Lemaistre
Fondation de France

D'une manière générale, nous ne procédons pas à des évaluations lorsqu'un financement est à la clé. Dans le cas inverse, l'évaluation se trouverait évidemment complexifiée.

Par ailleurs, nous encourageons les associations à procéder à des évaluations. Nous réalisons également à notre niveau des évaluations de programme.

Un écueil récurrent réside dans la manière même de procéder. En effet, nous avons financé ces bénéficiaires qui sont par conséquent captifs, ce qui constitue un problème.

Delphine Lalu

Monsieur Dugard, vous avez un témoignage à apporter sur le mode d'implication du bénéficiaire dans le processus d'évaluation.

Patrick-Gérald Dugard
Fondation Aéroports de Paris

En effet. Notre pratique me semble relativement novatrice.

Nous avons mis au point un questionnaire concernant l'évaluation des structures partenariales apportant des services aux demandeurs d'emploi. Celui-ci est adressé aux bénéficiaires des actions de ces structures ce qui nous donne une première lisibilité.

Par ailleurs, le taux de satisfaction est mesuré à partir de ces questionnaires.

Je suis personnellement intéressé par ce sujet. Ainsi, cette année, la satisfaction des bénéficiaires finaux des associations financées par la fondation Aéroports de Paris impactait 40 % de ma rémunération variable.

Un intervenant
Fondation de France

L'expérience du tsunami est riche en enseignements. Il s'agissait évidemment d'une opération complexe. L'intervention sur les lieux a été réalisée par 450 organisations internationales. Nous en avons financé 36. Nous nous sommes interrogés sur la manière de diriger les actions. Une coordination de communication a été mise en place afin d'éviter les doublons et d'instaurer des complémentarités.

Un an plus tard, nous avons organisé une réunion pour annoncer que des contrôles devaient être effectués. Une grille commune a ainsi été instaurée.

Enfin, trois ans plus tard, nous avons organisé une dernière réunion qui a permis de dresser un bilan et de préparer l'avenir.

Ce travail s'est avéré complexe.

Sara Briolin

L'évaluation ne se pose pas dans les mêmes termes pour tous. Néanmoins, en toute hypothèse, je pense que le dialogue doit primer.

Pascal Brouillet

Nous nous posons la question de l'évaluation des très petits projets. À titre de test, une évaluation externe en *ex post* va être menée auprès d'ONG présentes à Madagascar. La pertinence et la pérennité des actions seront particulièrement étudiées. Nous n'avons pas trouvé d'expérience dont nous pourrions nous inspirer. Nous souhaitons réfléchir à ces questions et communiquer en toute transparence nos résultats. Nous donnerons à ces ONG les moyens de développer une culture de l'évaluation.

Une participante

En ce qui concerne les limites de l'évaluation, je souhaiterais souligner les limites liées au coût. Des limites en termes de temps existent également.

Un participant

Je partage cet avis. Par ailleurs, je tiens à souligner qu'un grand nombre de cursus de formation à la solidarité internationale existent aujourd'hui. Le processus d'évaluation pourrait constituer une opportunité de stage pour ces étudiants.

Delphine Lalu

C'est exact. Des retraités se mobilisent également. Nous avons ainsi accompagné l'association des anciens d'HEC – IDMA – qui assume une mission de conseil.

Impliquer le bénéficiaire dans l'évaluation est un beau projet. Malheureusement, les moyens ainsi que le temps nécessaires font parfois défaut. Nous avons évoqué en atelier l'expérience d'Avina qui paraît à ce titre exemplaire. La rencontre entre individus permet d'obtenir des données les plus proches possibles de la réalité.

En conclusion, le terme essentiel dans le domaine de l'évaluation est la confiance. Sans confiance, aucune évaluation n'est en effet possible.

Sara Briolin

Le fait de s'inscrire dans la durée est également essentiel.

PLÉNIÈRE IV

Évaluer pour évoluer : les enjeux du secteur

Animation

Béatrice de Durfort

Participants

Claudine Offredi,
enseignant chercheur, Université Pierre Mendes France à Grenoble, membre de la Société Française d'Évaluation, responsable du groupe de travail « utilité sociale »

Marta Rey Garcia,
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidade da Coruña

Gerry Salole,
Chief executive, European Foundation Center

Karin Jestin,
secrétaire générale, Fondation 1796, présidente du conseil de fondation, Centre pour le Dialogue Humanitaire

Béatrice de Durfort

Nous voici parvenus à la troisième journée de nos rencontres. Certains intervenants s'exprimeront aujourd'hui en anglais. Une traduction simultanée sera réalisée. J'espère que nous pourrons ce matin passer de l'évaluation des projets à une réflexion sur les opportunités du secteur, ses prises de position, son intégration dans un secteur européen en complémentarité des autres secteurs qui ont en France recours à l'Évaluation. Je remercie encore la Société Française d'évaluation. Nous chercherons aujourd'hui à comprendre ce que nous devons évaluer.

Pour des motifs graves, Guy Cauquil ne peut être parmi nous. Claudine Offredi a accepté de représenter le lien avec la Société Française d'Évaluation. Gerry Salole est parmi nous. Le Centre européen des Fondations participe chaque année à nos ateliers. Nous y sommes très sensibles. Il s'agit également d'un soutien du réseau Daphné. Marta Rey-Garcia possède une connaissance de grandes fondations espagnoles. Je suis très heureuse de l'accueillir parmi nous. Son point de vue latin nous sera précieux. Karin Jestin, Présidente du Conseil de Fondation pour le Dialogue Humanitaire prendra également la parole. Marta Rey-Garcia a préparé une introduction. Je lui laisse la parole.

Intervention de Marta Rey-Garcia

Marta Rey-Garcia
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidade da Coruña

Présentation en anglais avec traduction simultanée.

Bonjour. Je m'exprimerai en anglais. Je vous prie de m'en excuser. Je suis très honorée de me trouver, aujourd'hui, parmi vous. Je tiens à féliciter le secteur français des fondations. Je suis très impressionnée par son niveau d'implication.

Deux visions de l'évaluation

Après dix années en tant que responsable de fondation, chercheur et enseignante en management de la philanthropie, j'ai aujourd'hui le sentiment que le secteur des fondations possède deux visions différentes de l'évaluation. Celles-ci correspondent au « verre à moitié plein » ou au « verre à moitié vide ».

Les fondations évoquent beaucoup le sujet de l'évaluation mais la pratiquent beaucoup moins.

Le problème de l'évaluation, tant dans les fondations européennes que françaises, réside dans sa difficulté à être mise en œuvre de manière efficace et flexible.

Par ailleurs, les fondations considèrent l'évaluation comme une menace ou comme une opportunité.

L'évaluation perçue comme une menace

Dans ce cas, l'évaluation est considérée comme la simple vérification formelle de paramètres qui implique :
• la création de documents supplémentaires et l'augmentation des charges pesant sur les bénéficiaires ;
• une bureaucratisation, la préoccupation première devenant de limiter la prise de risque ;
• la création de nouvelles activités, comme par exemple la certification, dont le coût se trouve transféré aux bénéficiaires ;
• un risque d'instauration de rituels de vérification ayant pour objectif de réduire le risque perçu et de se sécuriser, ainsi que l'explique Michael Power dans son livre « *the audit society* » publié en 1997.
• un instrument pré-punitif, l'évaluation étant dans ce cas en général effectuée par un intervenant externe.

L'évaluation perçue comme une opportunité

Dans ce cas, il s'agit de « mesurer pour améliorer » ce qui correspond à une vision positive de l'évaluation, en forte corrélation avec la notion de stratégie : vous devez savoir où vous allez.

Différents éléments paraissent essentiels :
• connexion à la notion de mission ;
• modèle légal devant être pris en compte ;
• nécessité de transparence ;
• pertinence des informations diffusées,
les données financières ne sont pas suffisantes,
l'utilisation des fonds devant également être évoquée ;
• justification de l'utilisation des fonds,
chaque fondation utilisant l'argent de tout contribuable ;
• transparence interne.

Comme vous le savez tous, il n'existe pas de modèle de mesure unique. Ces modèles sont multiples et, par nature, incomplets. En outre, chaque organisation doit mettre en place son propre système de mesure.

Par ailleurs, le paradoxe de l'évaluation est que plus celle-ci est de qualité, plus elle est longue et difficile à mettre en œuvre.

Une bonne nouvelle, néanmoins : des modèles classiques et largement utilisés existent. Par conséquent, si vous mettez en place une évaluation dans votre fondation, ne « réinventez pas la roue ».

L'impact est lié au bénéfice social, lequel dépend de nombreuses conditions. Notre monde est changeant, incertain, ce qui doit être pris en compte.

Je discutais hier avec des collègues de la fondation Avina. Nous tentons tous de mettre en œuvre nos propres moyens de mesure et de nous situer dans notre processus d'évolution.

La crise actuelle représente une forte opportunité de mise en œuvre de l'évaluation.

L'Espagne se trouve très affectée par cette crise. Par ailleurs, presque chaque jour, une fondation espagnole se trouve impliquée dans un scandale, des hommes politiques étant également concernés.

Dans cette situation, l'évaluation constitue un excellent moyen de prévention. Il s'agit également d'une opportunité de communiquer sur la pertinence de l'action des fondations.

Le message est le suivant : « nous sommes ici, nous faisons ceci, nous sommes à la bonne place ».

À titre de conclusion

Prendre de simples mesures est inutile. L'amélioration implique d'apprendre de ses erreurs. Celle-ci permet également aux membres des fondations de développer le sens de leur utilité.

Nous devons également communiquer sur notre efficacité. À cet égard, l'échange de bonnes pratiques réalisé durant ces trois jours s'est avéré très intéressant.

Par ailleurs, n'oubliez pas qu'une large part de l'impact des fondations ne peut être mesurée.

La base de l'évaluation se situe dans la confiance.

Lorsque vous communiquez, les mesures quantitatives doivent être accompagnées par des mesures qualitatives. Vous devez expliquer pourquoi vous mesurez, où vous allez, comment vous effectuez votre travail.

Des effets secondaires inattendus sont toujours possibles.

Enfin, parfois la meilleure évaluation est de toucher le fond, puis de regarder et d'écouter…

Intervention de Claudine Offrendi

Claudine Offrendi
Société Française de l'Évaluation

Bonjour à nouveau pour cette dernière intervention. Je représente Guy Cauquil, président d'honneur de la Société Française d'Évaluation. J'observe depuis trois jours le secteur des fondations. Différentes tendances me semblent se dégager.

Le rapport à l'évaluation est encore loin d'être clarifié. Une hésitation existe.

Certains se ruent sur le « tout évaluatif », alors que d'autres adoptent une position de recul voire expriment une peur. Celle-ci porte sur le risque de standardisation, de « tout management » qui effacerait la créativité, etc.

Il s'agit d'une émotion légitime, voire momentanément bonne conseillère, puisqu'elle dissuade d'aller trop vite.

Pourquoi évaluer ? Comment procéder ?

Les questions de mission, voire d'intérêt général, de cœur de métier doivent être posées. La notion de projet doit également être déclinée. Quels sont les moyens alloués, les cibles, les territoires et leurs limites ?

Comment évaluer ?

Il s'agit d'évaluer l'efficacité et la pertinence des actions.

L'ensemble des fondations ne relève pas du même exercice évaluatif.

En effet les objets des fondations sont très hétérogènes tant en termes de taille que de modes de financement ou de cibles.

Nous avons longuement évoqué les questions d'auto-évaluation et d'évaluation externe. Suivant la taille de la fondation, la question doit être posée. Les méthodes diffèrent ensuite.

La notion d'évaluation doit être clarifiée.

En effet, les formes évaluatives sont aujourd'hui confuses.

Audit, contrôle, démarche qualité, suivi et évaluation ne constituent pas des exercices identiques. Leurs méthodes diffèrent également.

Céder à la fascination des méthodes, au tout instrumental n'est pas une solution.

Les fondations ont-elles une obligation d'évaluation ? Quelle est la plus-value ? L'évaluation ne constitue-t-elle pas un risque ?

L'une des caractéristiques des fondations réside dans la possibilité de prendre des risques. Evaluer permet de communiquer sur vos actions. Au nom de vos singularités et des risques que vous pouvez prendre, allez vers des postures d'évaluation.

L'évaluation porte sur les méthodes managériales. Néanmoins, la question primordiale concerne vos actions. La pertinence et l'utilité sociale de vos missions doivent être interrogées.

Vous êtes aujourd'hui en période d'acculturation. Il s'agit de l'apprentissage d'un nouveau langage.

Cet apprentissage réalisé, vous pourrez trouver la véritable identité collective des fondations.

En conclusion

La richesse de l'exercice d'évaluation consiste à instruire véritablement en questionnant ce que vous faites.

L'exercice évaluatif – même s'il est lourd – invite à la recherche de l'identité. Une évaluation peut être réalisée dans le plaisir. Je vous souhaite de *« faire reverdir des îlots d'humanité dans le désert humain »*. Je pense que l'évaluation peut y conduire.

Pourquoi évaluer ? Comment évaluer ? Que peut-on évaluer ?

Gerry Salole
European Foundation Center

Présentation en anglais avec traduction simultanée.

Bonjour. C'est un grand honneur d'être aujourd'hui parmi vous pour ces trois journées. Le site est magnifique. Je tiens à remercier le Centre Français des Fondations ainsi que la Fondation Mérieux de nous avoir invités. Vous retrouverez des éléments familiers dans ma présentation. Marta Rey-Garcia et moi partageons en effet un grand nombre de points de vue. Ma présentation sera réalisée en anglais. Je tiens à m'en excuser. Je crains que mon niveau de français ne soit source de malentendu. Il m'a été demandé d'évoquer la question de la légitimité de l'évaluation. Le langage, les mots sont dangereux car ils transforment ce que vous faites simplement tous les jours en une abstraction réservée aux professionnels. La confusion est une bonne chose si vous souhaitez simplement tester, « bricoler » et apprendre par l'expérience.

En ce qui concerne le code de bonnes pratiques, certaines menaces existent. Le langage est la première menace, ainsi que nous venons de l'évoquer.

Par ailleurs, nous entrons actuellement dans une phase de forte législation. La semaine dernière, le gouvernement suédois a émis des règles très strictes concernant les fondations. Celles-ci intègrent des dispositions visant à lutter contre le terrorisme.

Le manque de collaboration dans le secteur est évident. Il s'agit également d'une faiblesse.

Enfin, le *business* de l'évaluation est dangereux et source d'une complexité délibérée.

Actuellement, les fondations européennes semblent réaliser aujourd'hui qu'elles ont peu à apprendre des États-Unis.

Certaines ont en effet 40 ans. Par ailleurs, il est dans l'ADN des fondations françaises de se montrer invisible pour survivre. Un changement profond est nécessaire à cet égard.

La capacité à changer est importante. Le secteur des fondations est aujourd'hui en pleine ébullition ce qui est une force. Nous devons apprendre à utiliser celle-ci.

L'école d'évaluation d'Evita Peron.

Eva Peron déclarait en 1976 :
« *And the money kept rolling out in all directions*
To the poor, to the weak, to the destitute of all complexions. Now cynics claim a little of the cash has gone astray
But that's not the point my friends. When the money keeps rolling out you don't keep books. You can tell you've done well by the happy grateful looks. Accountants only slow things down, figures get in the way »

La fondation d'Eva Peron a valeur d'exemple.

Il est simple d'agir de manière instinctive, de regarder si les gens sont heureux.

Poser une question et y répondre, un défi ?

L'absence d'utilisation de la procédure « essai et erreur » est surprenante. Nous devons commettre des erreurs. Celles-ci permettent d'apprendre et de progresser et ne doivent pas être dissimulées.

Quel prisme utiliser ?

Les observateurs intérieurs et extérieurs sont importants. Leurs deux visions sont nécessaires. L'observateur extérieur possède une vision nouvelle et pose des questions intéressantes.

Typologie de l'évaluation

Les modalités d'évaluation sont extrêmement nombreuses : évaluation formative, évaluation participative, évaluation des résultats, évaluation des impacts, etc. Il n'existe pas de solution unique.

Les objectifs d'une évaluation

• amélioration de la pratique
et de la mise en œuvre des dons ;
• amélioration de la pratique de la fondation
et du subventionnement ;
• répondre aux demandes du conseil de fondation
quant aux preuves sur les avantages
des investissements de subvention ;
• développement et analyse
de politiques publiques de planification ;
• développement de meilleures pratiques
et de modèles pour le champ ;
• identification des domaines de développement
de nouvelles fondations et de nouvelles initiatives ;
• décider le renouvellement de la subvention
ou son augmentation ;
• expansion ;
• décider de modéliser le projet ;
• mettre en place un programme d'évaluation
des performances du personnel de la Fondation.

Qui lit une évaluation ?

	Priorité haute	Priorité secondaire
Direction de la fondation	14	1
Equipe de la fondation	14	1
Management de la fondation	13	1
Bénéficiaires	8	8
Décisionnaires politiques	7	4
Intervenants du secteur	5	7
Grand public	1	4

Les chiffres sont effrayants.

Problèmes fréquents dans l'évaluation des fondations

Ceux-ci sont liés à leur mandat, leur image, leur échelle d'intervention, leur écoute sélective, l'isolation (ne pas parler aux experts), à une organisation fermée et à l'imprévisibilité.

Les Pièges à éviter :

Etre si contextuel que l'on devient purement descriptif, des règles générales ne pouvant ensuite être dégagées, être si général que quiconque aurait pu lister ces généralisations avant l'étude

Adopter l'attitude du « Mr Jones » de la chanson de Bob Dylan qui pose des questions sans écouter les réponses.

Nous devons cesser de nous comporter ainsi.

« You walk in the room
With your pencil in your hand
You have many contacts
To get you the facts
You've been with the professors
And they have all liked your looks
With great lawyers you have
Discussed lepers and crooks
You've been through all of
F. Scott Fitzgerald's books
You're very well read
It's well known
Because something is happening here
But you don't know what it is
Do you? Mr Jones ».

Au bénéfice de qui ?

L'attachement au *process* d'évaluation comporte un risque de décourager la participation, celle-ci devant absolument s'inscrire dans le cadre du *process*.

Il convient également de se montrer vigilant quant à la possible taxation du bénéficiaire ainsi qu'à l'utilisation d'un jargon et de procédures propres au secteur.

Enfin, « l'évaluation pour l'évaluation » liée au business du secteur constitue également un écueil.

L'ouïe sélective

Celle-ci s'exprime par un manque d'objectivité et par le fait de ne pas se montrer capable de répondre à ce que l'on ne veut pas entendre.

Intervention de Karin Jestin

Karin Jestin
Fondation 1796, Centre pour le Dialogue Humanitaire

Il est très impressionnant de prendre la parole après de tels intervenants mais comme il ne reste plus que 3 minutes avant la fin de la séance, je devrais m'en sortir (rires). Je vous donnerai quelques exemples issus du terrain. Il nous faut trouver un moyen de procéder à des évaluations « plaisir » de nos fondations. En tant que secteur, toutes fondations confondues, nous sommes très petits et avons des moyens limités en comparaison avec les pouvoirs publics ou même les entreprises. Nous hésitons également à communiquer. Nous devons apprendre à oser aller vers les autres. Faire et faire savoir. Être cités en référence, appelés comme experts par les médias. Enfin, la mise au point d'un modèle d'évaluation reproductible me semble utile.

Je vous citerai deux exemples.

En premier lieu, celui du groupe Shell, présent en Ouganda. Un potentiel entrepreneurial était présent mais les banques ne voulaient pas prendre de risque. La Fondation Shell a décidé d'aider à monter un fonds pour des entreprises dans le domaine de l'énergie, en garantissant les prêts de banques locales et d'apporter les compétences d'experts de l'entreprise pour l'évaluation préalable des projets. 5 000 emplois ont ainsi été créés, le fonds gérant aujourd'hui des sommes conséquentes.

Par ailleurs, Thierry Lombard a participé à la création de consulats scientifiques qui constituent des plateformes permettant aux savoirs scientifiques de s'échanger et s'exporter. Intégré au réseau consulaire Suisse, avec une présence à Boston, San Francisco, Singapore, Shangai et Bangalore, Swissnex est un exemple de partenariat public-privé réussi. Les entreprises suisses peuvent y chercher des idées nouvelles, les instituts de recherche y faire connaître leurs compétences et talents. Le mélange des milieux, celui des idées est tout à fait profitable.

Dans nos thèmes d'expertise, il convient d'aller vers les autres.

Les medias nous comprennent très mal. Nous devons leur apporter les moyens de parler de notre action en termes d'impact.

Enfin sur le plan des Ressources Humaines, notre secteur a beaucoup de chance. De nombreux jeunes souhaitent aujourd'hui trouver un sens à leur vie dans le travail. Les salariés dans leur ensemble sont attirés par notre secteur.

Harvard vient de lancer un programme visant à aider les personnes, ayant à 60 ans réussi leur vie professionnelle, à se transformer en leaders de notre secteur. Les centenaires sont de plus en plus nombreux. Les seniors qui souhaitent contribuer à nos actions doivent à ce titre être pris en compte.

Béatrice de Durfort

Du fait de la richesse de vos apports, je vais prendre quelques questions de la salle.

Questions de la salle

SaraH Boudaly
Chargée de mission fondations
Université Paris Diderot-Paris 7

Je voulais simplement vous remercier pour vos interventions qui remettent l'évaluation dans un cadre plus humain. Celle-ci devient par conséquent moins effrayante.

Delphine Lalu
Fondation la Mondiale

Pendant plusieurs jours nous avons travaillé en nous focalisant sur la question de l'intérêt général devant constituer la motivation de la démarche évaluatrice. Les fondations françaises ne me semblent pas animées par un esprit messianique, contrairement à ce qui s'observe dans d'autres pays.

Un secteur ne fait-il pas défaut dans nos échanges ? Un dialogue plus important avec les pouvoirs publics ne serait-il pas opportun ?

Béatrice de Durfort

Le Centre Français des Fondations réfléchit à cette question. Je suis convaincue que nous devons travailler sur les parties prenantes. Nous démarrons un travail sur les collectivités territoriales. Nos travaux sont très régulièrement suivis par les ministères. Nous souhaitons construire au préalable un réseau fort entre fondations. Il s'agit d'ailleurs de l'objet même de nos rencontres.

Olivier Causse
Conseil général du Bas-Rhin,
Pôle épanouissement de la personne

Je souhaite poser une question à Gerry Salole sur le « bricolage ». L'objectif était évidemment de dédramatiser la question de l'évaluation. Néanmoins, force est de constater que le bricolage requiert une certaine ingéniosité.

Gerry Salole

Nous devons tous être des bricoleurs. Néanmoins, nous connaissons tous la différence entre ingénieur et bricoleur. Le bricoleur procède par tests et essais et construit sa propre expérience sur laquelle il s'appuie ensuite. Le problème est qu'ensuite il n'autorise pas les experts à donner leur avis sur une expérience longuement éprouvée.

Eliane Hervé-Bazin
Fondation Réunica prévoyance

Le bricoleur a-t-il plus de chances de détecter les problèmes que l'expert ? Je me situe plutôt dans le camp des bricoleurs. L'écoute et la rencontre propres à détecter le risque me semblent importantes.

Gerry Salole

Le problème se situe à nouveau au niveau du langage. « Bricoleur » a une connotation péjorative : « celui qui ne sait pas ce qu'il fait ». Les personnes qui croient avoir la solution m'effraient. Je préfère celles qui disent : je vais essayer de la trouver.

PLÉNIÈRE V

Arrêt sur image sur le secteur des fondations
Complémentarité, cohérence ou éclatement ?

Animation

Francis Charhon,
Président,
Centre Français
des Fondations

Participants

Stéphane Couchoux,
avocat associé, responsable de la ligne de services « Mécénat, Fondation & Association » pour Aklea société d'avocats

Denis Boissard,
directeur de projets,
Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie

Yannick Blanc,
conseil en formation et gouvernance associative,
Animus Donandi

Francis Charhon

Pour conclure cet Atelier des Fondations 2009, nous allons procéder à un arrêt sur image du secteur des fondations. Stéphane Couchoux, du cabinet d'avocats Aklea, nous présentera la première étude portant sur le fonds de dotation. Denis Boissard, de l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie, a créé un fonds de dotation. Il nous détaillera son cheminement. Enfin, Yannick Blanc, que je ne présenterai pas à nouveau, et moi-même apporterons notre contribution.

Arrêt sur image : où le législateur nous mène-t-il ?

L'exemple des fonds de dotation

Stéphane Couchoux
avocat associé, Akléa société d'avocats

Bonjour à toutes et à tous. Je présenterai les grandes lignes du fonds de dotation qui, comme vous le savez, impacte aujourd'hui fortement l'univers des fondations. Il s'agit d'une avancée juridique importante qui nous conduit à nous poser la question suivante : où le législateur nous mène-t-il ?

Le fonds de dotation, un nouveau véhicule juridique au service de la philanthropie

Le fonds de dotation est issu des articles 140 et 141 de la loi de modernisation de l'économie numéro 2008-776 du 4 août 2008 ainsi que du décret d'application numéro 2009-158 du 11 février 2009 publié au *Journal Officiel* le 13 février 2009.

Le fonds de dotation a été conçu comme un outil de capitalisation de la philanthropie. Il peut en effet recevoir toute forme de libéralité, à l'instar d'une fondation reconnue d'utilité publique, en vue d'une capitalisation.

Les revenus issus de cette capitalisation (principe voulu par le législateur) et/ou la quote-part de capital consommé (une pratique largement constatée, nous y reviendrons) sont affectés :
• à la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général dans le cadre d'un « fonds opérationnel ».
• et/ou au soutien d'une ou plusieurs personnes morales présentant un caractère d'intérêt général dans le cadre d'un « fonds relais ».

Le fonds de dotation, une fondation « sans le nom »

La loi ne permet pas au fonds de dotation d'utiliser le terme de « fondation ». Pourtant, il reprend bien les caractéristiques juridiques d'une fondation :
• création possible par un seul fondateur ;
• affectation irrévocable de biens, droits ou ressources (libéralités) ;
• contribution exclusive au soutien d'une action d'intérêt général dans un but non lucratif ;
• absence d'assemblée générale, la gouvernance étant assumée par un conseil d'administration.

Le fonds de dotation complète l'éventail des fondations dites « généralistes » qui interviennent aujourd'hui en France dans les domaines de l'environnement, de la recherche, de la solidarité, de la culture, etc.

Jusqu'où le législateur peut-il aller avec les fondations ?

Avec l'arrivée de ce nouveau véhicule juridique, il est aujourd'hui possible de créer une fondation :
• aussi simplement qu'une association loi 1901, avec une personnalité juridique propre, ce qui constitue une véritable révolution juridique ;
• disposant d'une capacité juridique équivalente à la fondation reconnue d'utilité publique permettant de percevoir des donations, legs, dons manuels et de faire appel à la générosité du public voire à la transmission temporaire d'usufruit ;
• gérée de manière souple et sur mesure par un conseil d'administration composé au minimum de trois personnes physiques ou morales, le fonctionnement global étant calqué sur celui de la fondation reconnue d'utilité publique ;
• avec le bénéfice des principaux avantages fiscaux propres au mécénat et aux fondations à l'exception du don pris en compte au titre de l'impôt de solidarité sur la fortune.

Les fonds de dotation occupent une place spécifique dans l'univers des fondations. Du fait de la transposition de l'arrêt Persche dans notre droit interne – qui opère un assouplissement des règles de territorialité applicables aux dons intra Union Européenne – leur développement semble probable. Par ailleurs, la question de l'alternative représentée par la fondation sous égide est fréquemment posée. Enfin, un fonds de dotation peut constituer un outil au service d'autres fondations, voire en porter un autre : « le fonds de fonds ». Une dernière question peut être légitimement posée : jusqu'où les fondateurs/porteurs de projet peuvent-ils aller ?

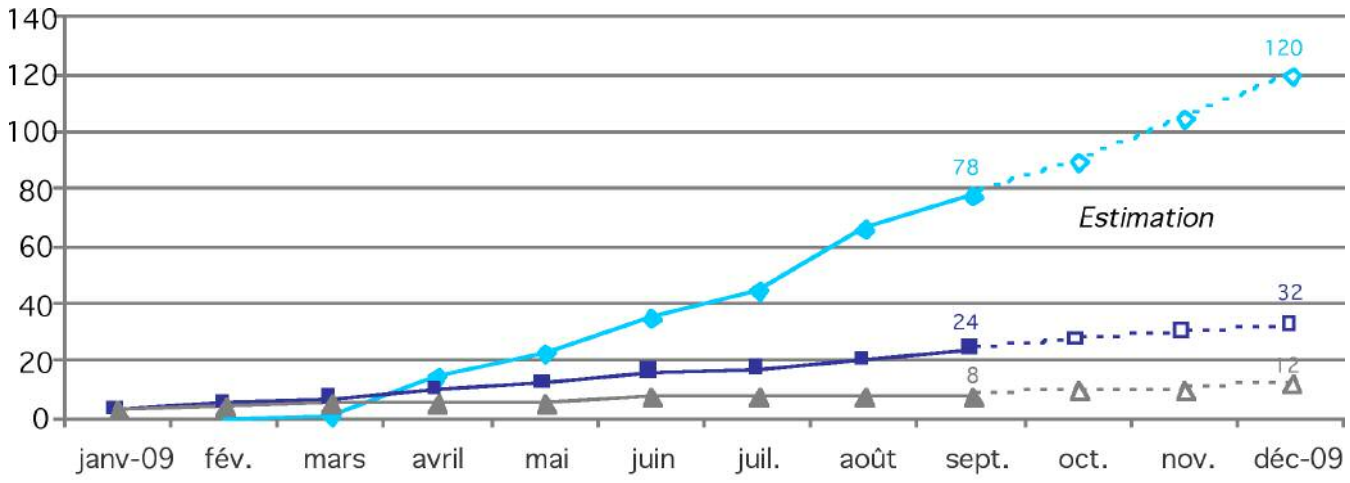
« Photographie des premiers fonds de dotation créés en France® »

Extrait de l'étude d'Aklea, Octobre 2009

Un dynamisme sans précédent dans le monde des fondations

Depuis la publication du décret du 11 février 2009 (JO du 13 février 2009), la création des fonds de dotation s'est avérée très rapide. Fin septembre 2009, 78 fonds de dotation ont déjà été créés. Ce nombre s'élève aujourd'hui (mi-décembre 2009) à 115. À titre de comparaison, fin septembre 2009, seulement 24 fondations d'entreprise et 9 fondations reconnues d'utilité publique ont été déclarées.

Source : 78 fonds déclarés



Fonds de dotation

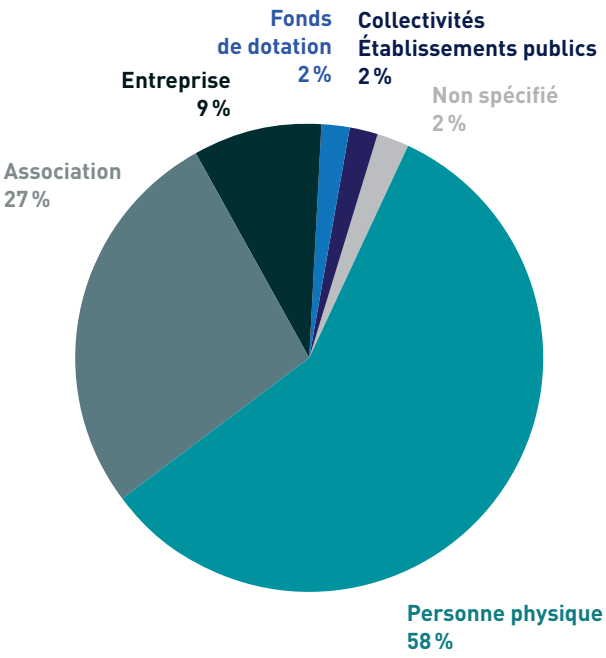
Fondation d'entreprise

Fondation reconnue d'utilité publique

Qui sont les fondateurs ?

Les particuliers constituent les principaux acteurs de la création des fonds de dotation au cours de cette première période. 58 % sont des personnes physiques – *pour lesquels il est souvent difficile de déterminer s'il s'agit de réels porteurs de projets philanthropiques ou des dirigeants d'associations, de fondations ou de dirigeants d'entreprise « masqués »* – 27 % sont des associations.

Source : statuts de 47 fonds de dotation



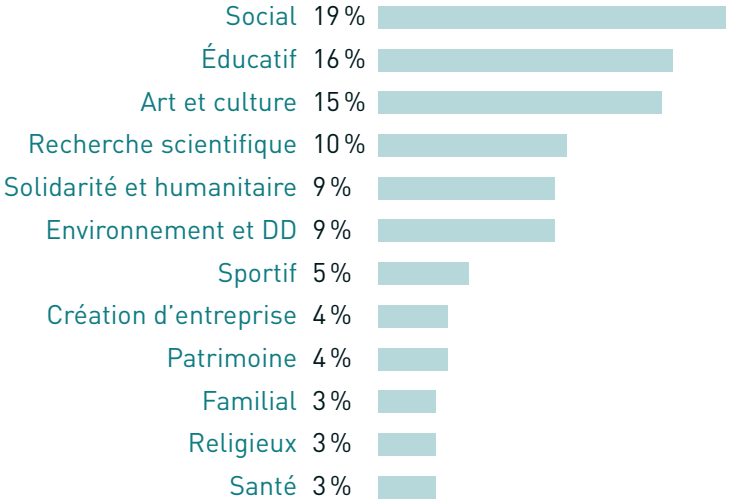
Le fonds de dotation étant également conçu pour soutenir une cause/une personne unique, il est logique que les associations se montrent particulièrement intéressées par cet outil pour élargir leur capacité de collecte de fonds privés.

Une question nous est posée de manière récurrente par les dirigeants d'entreprise : vaut-il mieux créer un fonds de dotation plutôt qu'une fondation d'entreprise ? Chacune de ces structures présentes des avantages et des inconvénients et les solutions « panachées » sont possibles !

Quels secteurs d'intervention ?

Le fonds de dotation ayant une vocation généraliste, différents secteurs d'intervention dans le champ de l'intérêt général se trouvent concernés. Néanmoins, à la lecture de certains statuts, des interrogations légitimes quant au travail préalable sur le projet concerné peuvent être exprimées.

Source : 78 fonds déclarés/analyse croisée de l'ensemble des secteurs d'intervention des fonds de dotation

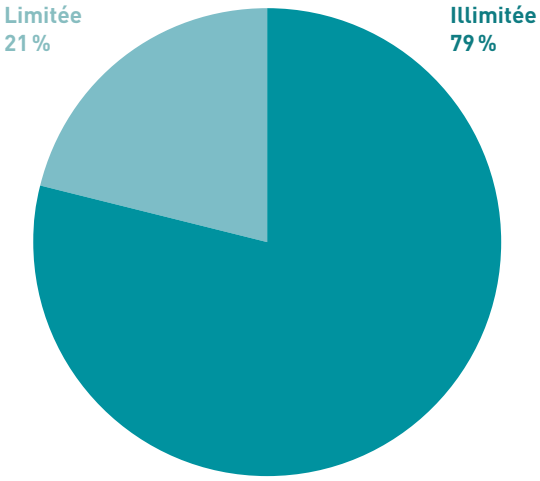


Des fonds de dotation d'une durée intangible ?

Les fondateurs disposent d'un libre choix quant à la détermination de la durée du fonds de dotation. Une large majorité de fondateurs optent pour une durée de vie illimitée de leur fonds de dotation.

Source : statuts de 47 fonds de dotation

Durée du fonds

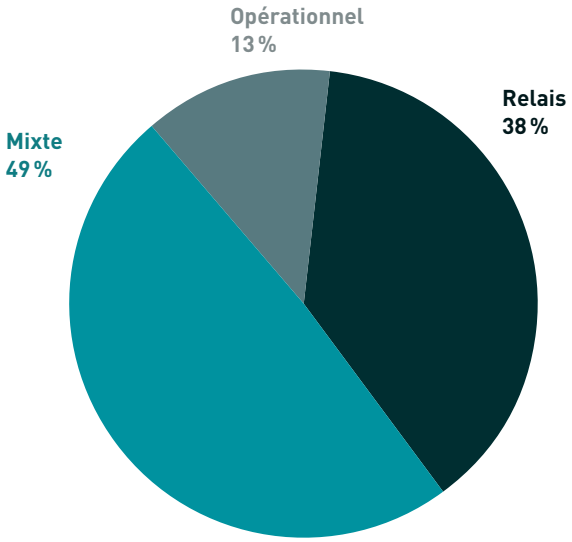


Comment interviennent les fonds de dotation ?

La plupart des fonds de dotation ne se déclarent pas comme étant « opérationnels » : il s'agira principalement d'un « outil » au service de l'intérêt général» et plus rarement d'un « acteur ».

Source : 78 fonds déclarés

Type de fonds

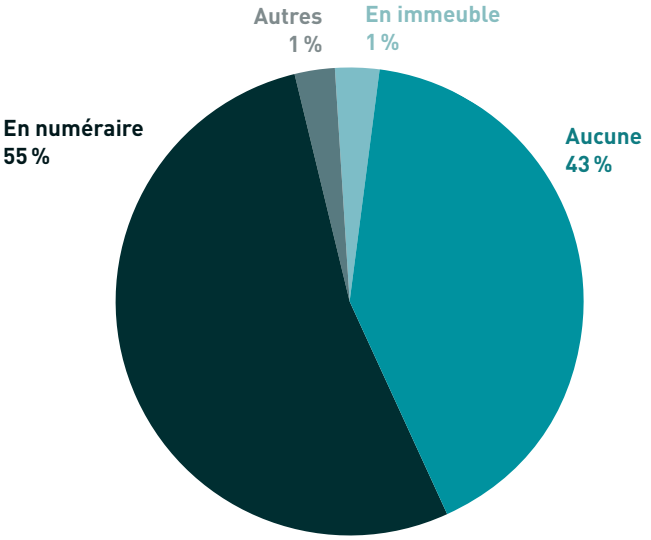


Quelle pérennité pour les fonds de dotation ?

La moyenne des dotations en capital s'élève à 300 000 euros. Si on retranche de cette somme les fonds de dotation importants, on observe que la plupart des fonds de dotation sont créés sans aucune dotation initiale. En outre, lorsqu'une dotation est prévue, il s'agit en général d'une dotation en numéraire de faible montant.

Source : statuts de 47 fonds de dotation

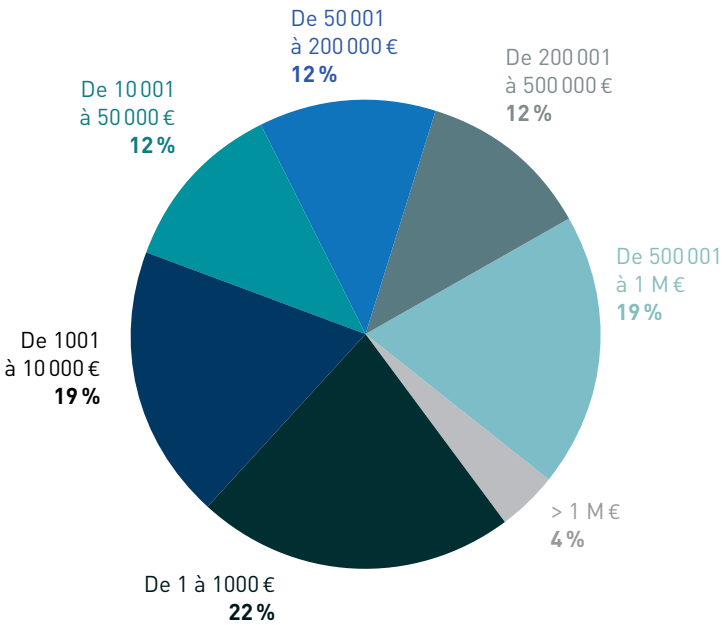
Dotation initiale en capital



On peut par ailleurs se demander si les créateurs vont souhaiter – ainsi que le prévoit la loi – consommer le capital du fonds. 64 % des créateurs de fonds de dotation considèrent que le capital sera consommé, avec des conséquences fiscales qu'il conviendra d'appréhender.

Source : statuts de 47 fonds de dotation

Montant de la dotation initiale



Premiers enseignements sur la création des fonds de dotation en 2009

Les premiers mois de pratique permettent de dégager une tendance de création de fonds de dotation « à la française » dont le profil singulier se situe au-delà de la volonté du législateur de créer des fonds « à l'américaine » – *endowments funds* – richement dotés, par conséquent pérennes, avec des capitaux très importants dont les revenus tirés de la capitalisation suffisent à financer les projets.

La majeure partie des fonds de dotation français sont aujourd'hui créés par des porteurs de projets ayant un objectif ultérieur de levée de fonds.

Le profil-type du fonds « à la française » est le suivant :
• les fondateurs, porteurs de projets, ne sont pas forcément les financeurs ;
• les fonds de dotation sont créés sans ou avec un faible capital philanthropique et ne peuvent par conséquent pas compter sur les seuls revenus issus de la capitalisation pour réaliser ou soutenir des actions d'intérêt général ;
• le capital levé sera souvent consommé.

Enfin, la question de la transparence juridique et financière constitue un point important. Le fonds de dotation hérite de l'ensemble des dispositions contraignantes du secteur des organismes à but non lucratif auxquelles s'ajoutent des règles lui étant spécifiques. Les règles de transparence qui lui sont appliquées sont relativement strictes ce qui devrait faciliter le contrôle et l'évaluation des actions concrètement menées.

Dans l'avenir, il sera intéressant d'étudier si ces fonds de dotation sont parvenus à mobiliser la philanthropie ainsi que le type de projets qu'ils ont été amenés à soutenir.

Questions de la salle

Francis Charhon

Avez-vous des questions ?

Michelle Hannoyer

Vous n'avez pas abordé la question des porteurs de projet recevant des subventions de l'État ou ayant des financeurs publics. Je pensais que le fonds de dotation opérationnel n'était pas applicable dans ce cas. Qu'en est-il ?

Stéphane Couchoux

Il s'agit d'un oubli. La différence essentielle entre fonds de dotation et fondation d'utilité publique réside dans l'interdiction faite au fonds de dotation de recevoir des fonds publics et d'accéder à la réduction d'ISF. Ces éléments peuvent amener à privilégier la fondation d'utilité publique.

Francis Charhon

Il s'agit d'une clarification importante.

Un participant

J'ai deux questions à formuler. Les fonds de fonds existent-ils à ce jour ? Par ailleurs, j'entends parler d'entreprises créant des fonds thématiques sur des sujets particuliers. Il s'agit souvent dans les faits de départements d'entreprise lançant des initiatives auxquelles elles donnent le nom de fonds. Est-ce juridiquement possible ?

Stéphane Couchoux

Effectivement, une différence essentielle entre fonds de dotation et fonds d'utilité publique réside dans l'interdiction (sauf dérogation par arrêté ministérielle) faite au fonds de dotation de recevoir des fonds publics.

De même, au plan fiscal, le fonds de dotation ne peut faire bénéficier à ses donateurs de la réduction d'ISF.

Ces éléments peuvent amener à privilégier certains porteurs de projet à privilégier la fondation d'utilité publique.

Francis Charhon

Avez-vous une dernière question ?

Patrick-Gérald Dugard
Fondation Aéroports de Paris

Je souhaite poser une question très technique : les bénéficiaires du fonds de dotation appelés à délivrer un reçu fiscal doivent-ils démontrer son caractère d'utilité sociale et d'intérêt général et, si oui, dans quelles conditions ?

Stéphane Couchoux

Denis Boissard pourra apporter une réponse détaillée à cette question.

Dans les grandes lignes, il convient de distinguer le fonds opérationnel, qui doit répondre à ces conditions afin de délivrer un reçu fiscal, et le fonds relais, pour lequel ces conditions sont reportées sur l'organisme soutenu. Le reçu fiscal sera émis par le fonds relais, l'organisme soutenu étant tenu de délivrer une attestation confirmant qu'il remplit effectivement les conditions d'intérêt général.

Francis Charhon

Nous allons passer directement à la pratique. Le fonds de dotation est d'une création simple. Néanmoins, l'appareil juridique sous-jacent s'avère conséquent et encore en évolution.

Le choix du fonds de dotation

Denis Boissard
Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM)

Bonjour à toutes et à tous. Nouveau venu dans l'univers des fondations, je n'ai pas de présentation PowerPoint à vous communiquer. Je vais surtout aujourd'hui retracer le cheminement qui nous a amenés à choisir le fonds de dotation. Cette décision découle directement de l'affaire Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie (UIMM), survenue en 2007. Celle-ci a permis au grand public de découvrir l'existence d'une caisse de grève dont le montant s'élevait à 600 millions d'euros. Ceci est fréquent dans un grand nombre d'entreprises. Néanmoins, en ce qui nous concerne, l'utilisation de cette caisse s'est avérée contestable. Le qualificatif de « fluidification du dialogue social » a ainsi pu être employé. La gouvernance de l'UIMM a été radicalement modifiée.

La nouvelle gouvernance souhaite s'engager dans une démarche beaucoup plus éthique. Un groupe de travail a mené une réflexion sur l'utilisation de ces réserves. Il a été décidé que celle-ci serait affectée au financement de projets démontrant l'engagement éthique de la métallurgie.

J'ai été embauché au mois de juin dernier avec pour mission de constituer deux fondations consacrées aux questions sociales et industrielles.

L'une de ces fondations – dotée de 20 millions d'euros sur 5 ans – aura pour vocation de resserrer les liens entre le monde de l'industrie, l'enseignement supérieur et la recherche avec pour fil conducteur la question du transfert d'innovation vers les PMI.

La seconde fondation – dotée de 70 millions d'euros sur 5 ans – sera consacrée à l'insertion des personnes éloignées de l'emploi.

Nous avons choisi le statut du fonds de dotation en procédant par élimination. Nous sommes un syndicat professionnel. Créer une fondation d'entreprise n'était par conséquent pas envisageable. Le statut de la fondation abritée était difficilement conciliable avec nos exigences en termes de visibilité et notre désir de conserver la maîtrise de notre gestion. Nous avons beaucoup hésité en ce qui concerne la fondation reconnue d'utilité publique, dont le label crédibilisait notre projet.

Nous avons en définitive choisi le statut de fonds de dotation car celui-ci répondait à différentes exigences :
• notre besoin de rapidité ;
• notre désir de flexibilité afin de pouvoir nous allier ultérieurement à d'autres fédérations industrielles ;
• notre volonté de conserver la maîtrise de notre gouvernance et de notre conseil d'administration ;
• la recherche de marges de manœuvre importantes dans la dotation de nos projets.

Nos fonds de dotation porteront les noms de *« fonds pour l'innovation dans l'industrie (F2I) »*, en ce qui concerne le fonds dédié à l'innovation, et d'*« agir pour l'insertion dans l'industrie(A2I) »* pour le fonds consacré à l'insertion.

Questions de la salle

Francis Charhon

Concernant la fondation reconnue d'utilité publique, deux termes sont récurrents dans vos propos : complexité et durée. Au-delà de la période d'utilisation du fonds de dotation, envisagez-vous la création d'une fondation reconnue d'utilité publique ?

Denis Boissard

Effectivement, le manque de lisibilité actuel quant à l'avenir du fonds de dotation nous amène à envisager une transformation ultérieure en fondation d'utilité publique. Cette évolution serait également envisagée dans l'hypothèse où le fonds de dotation ne suffirait pas à convaincre le grand public de notre orientation éthique.

Delphine Lalu

S'agit-il d'un fonds d'employeurs ou comptez-vous vous associer à des organisations de salariés du secteur ?

Denis Boissard

Pour ma part, je suis favorable à cette possibilité. L'UIMM envisage celle-ci pour l'avenir.

Marianne Camus-Bouziane

Puis-je me montrer légèrement polémique ?

Denis Boissard

Je vous écoute.

Marianne Camus-Bouziane
Admical

Les noms des fonds de dotation ne font pas clairement apparaître la notion d'intérêt général. Qu'en est-il exactement ?

Denis Boissard

Notre fonds dédié à l'insertion s'adresse aux chômeurs de longue durée, Rmistes, jeunes exclus du système scolaire ainsi qu'aux femmes reprenant le travail après plusieurs années d'inactivité. Il s'agit de populations en particulière difficulté sur le marché du travail. Nous souhaitons construire avec celles-ci un parcours de retour à l'emploi comportant un sas d'insertion. Nous avons également un intérêt économique lié à nos difficultés de recrutement. Un intérêt général de lutte contre l'exclusion est néanmoins également bien présent. Pour le second projet, des opportunités de rapprochement avec les universités sont ouvertes par la loi Pecresse. La recherche de l'intérêt général est également au rendez-vous. Ai-je répondu à votre question ?

Marianne Camus-Bouziane

Oui. Néanmoins, je trouve que cette volonté de recherche de l'intérêt général devrait se refléter dans les titres.

Luc Giraud-Guigues
Fondation Medtronic

Je souhaite prolonger la question de Delphine Lalu. Vous avez évoqué le capital de votre fonds de dotation. Pensez-vous que vous pourriez vous engager vers un alignement de celui-ci vers la mission des fonds de dotation, l'investissement dans des véhicules SRI par exemple ?

Denis Boissard

Des sommes conséquentes sont déjà engagées sur nos projets. Je ne comprends pas votre question.

Béatrice de Durfort

Luc Giraud-Guigues, pouvez-vous préciser la notion (de mission *Related investment*) à laquelle vous faites allusion ?

Luc Giraud-Guigues

Un débat est actuellement mené dans le monde des fondations sur l'alignement de l'investissement du capital des fonds de dotation avec une mission d'utilité publique. Les choix d'investissement favoriseraient ainsi les entreprises proposant des opportunités d'investissement de ce type.

Denis Boissard

Il s'agit d'une bonne suggestion. Nous allons y réfléchir.

Michelle Hannoyer

La création de ces fonds de dotation est une excellente nouvelle.

Par ailleurs, je souhaite réagir sur la question de la gouvernance des fondations reconnues d'utilité publique. Celle-ci n'est pas aussi contraignante que vous l'indiquez. En effet, leur utilisation peut s'avérer plus souple que le modèle communément envisagé et particulièrement adaptée au dialogue entre entreprises, organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur.

Denis Boissard

Nous comptons intégrer dans notre conseil d'administration des présidents d'université, d'écoles d'ingénieur, etc. Néanmoins, nous avons la volonté de conserver le contrôle de celui-ci.

Francis Charhon

Dans la pratique, les dispositifs actuels s'avèrent flexibles.

Avez-vous d'autres questions ?

Marc-Gabriel Boyer
Maître de conférences UPS/IUT/GEAR,
vice-président de l'Université Paul Sabatier,
Toulouse

L'adéquation de votre organisation avec celle des universités augure un avenir intéressant. Je tiens à vous en remercier.

Un participant

Vous avez cité des montants de dotations conséquents. Quelles sont leurs modalités d'affectation ?

Denis Boissard

Nous conservons un certain montant pour le fonds de grève.

Par ailleurs, afin de pérenniser notre action, nous ne souhaitons pas diminuer notre capital. Seuls les revenus de celui-ci seront utilisés.

Francis Charhon

Je donne la parole à Yannick Blanc qui nous communiquera ses réactions sur la question du fonds de dotation pour ensuite nous éclairer sur les demandes des créateurs de fonds de dotation ainsi que sur l'évolution du secteur.

Le fonds de dotation, un changement de paradigme ?

Yannick Blanc
Conseil en formation et gouvernance associative, Animus Donandi

Il m'a été demandé de vous apporter des éclaircissements sur le changement de paradigme en cours.

Celui-ci s'incarne en premier lieu dans la démographie des fondations. Existent ainsi aujourd'hui :
• 561 fondations reconnues d'utilité publique et 770 fondations abritées soit quatre créations par an, les fondations existant depuis 1666 ;
• 237 fondations d'entreprise soit une douzaine de créations par an ;
• 23 fondations de coopération scientifique soit six créations par an ;
• 6 fondations partenariales soit trois créations par an ;
• 13 fondations universitaires soit six créations par an ;
• 120 fonds de dotation en neuf mois, soit 160 créations par an.

Le rythme de création s'est aujourd'hui clairement modifié. Le paysage des fondations s'en trouve bouleversé. Le changement de paradigme se situe en premier lieu à ce niveau.

Par ailleurs, la population des fonds de dotation est beaucoup plus hétérogène ce qui constitue également un changement de paradigme. Mes clients vont ainsi aujourd'hui de l'Adie à un professeur d'université à la retraite.

La première mention du terme « fondation » dans la législation française date de 1987 avec la loi sur le mécénat. Depuis cette date, cette notion a évolué pas à pas :
• 1987, loi sur le mécénat ;
• 1990, loi sur les fondations d'Entreprise ;
• 1997, rapport du Conseil d'État visant à rendre plus attractive la législation s'appliquant aux fondations ;
• 1998, stabilisation de la législation fiscale ;
• 1999, création du plan comptable des organismes à but non lucratif ;
• 2002, simplification du régime des fondations d'Entreprise ;
• 2003, loi sur le mécénat, changement des statuts types des fondations reconnues d'utilité publique, autorisation accordée aux fondations de détenir la majorité des parts d'une Entreprise et possibilité de constitution du capital initial d'une fondation sur une durée de dix ans ;
• 2005, ordonnance supprimant le régime d'autorisation sur les libéralités au profit d'un régime de déclaration ;
• septembre 2009, changement complet de rythme avec la création des fonds de dotation.

La création du fonds de dotation intervient dans un environnement en plein bouleversement, marqué par une réflexion nouvelle sur la notion de philanthropie et par un nouvel engagement des entreprises. L'arrêt Pershe a par ailleurs légitimé sur le plan fiscal le don en direction d'un organisme d'intérêt général situé dans un autre État membre de l'Union Européenne.

La crise économique et financière de 2008 a véritablement précipité la réflexion sur ces sujets. La logique de la performance et celle du bien commun se trouvent aujourd'hui en forte tension. Cette question se trouve au cœur de nos débats.

Enfin, un mot sur le fonds de dotation. Je souhaite insister sur le caractère paradigmatique de celui-ci. Jusqu'ici, l'affectation d'un bien privé à une œuvre d'intérêt général relevait d'un régime dérogatoire soumis à une autorisation sous contrôle du Conseil d'État.

Avec le fonds de dotation, nous changeons de modèle. Les critères de l'intérêt général sont désormais définis *a priori* par l'État.

Jusqu'ici, une fois une organisation reconnue comme étant d'utilité publique, aucune remise en question n'était envisageable.

Est apparue aujourd'hui une obligation de rendre compte *via* la communication du rapport d'activité à l'autorité administrative et la publicité des comptes avec intervention d'un commissaire aux comptes. L'encadrement intervient *a posteriori*. Il s'agit d'un changement total.

Un contrôle par l'administration fiscale s'opérera nécessairement. La mission poursuivie par le fonds de dotation doit par conséquent être clairement précisée afin d'anticiper les exigences ultérieures.

Un travail sur les techniques d'évaluation et de vérification est aujourd'hui une nécessité pour être en mesure, le jour venu, de rendre des comptes. Il s'agit de l'une des conclusions majeures de ces journées.

En ce qui concerne les fonds de dotation que j'ai été amené à accompagner, un début de typologie se dégage.

Un idéal type du créateur du fonds de dotation est l'entrepreneur qui, parvenu à une certaine phase de sa vie, souhaite œuvrer pour l'intérêt général. Le fonds de dotation permet de rester son propre maître ce qui est particulièrement adapté à ce type de profil.

Le deuxième modèle est le fonds de dotation créé par des associations afin de collecter des fonds ; cet outil paraît en effet particulièrement adapté dans la poursuite de cet objectif.

En conclusion, l'attractivité du fonds de dotation est liée au fait que celui-ci permette de créer une organisation poursuivant l'intérêt général dans un ordre logique : mettre au point un projet, rechercher des partenaires permettant de financer et de faire vivre celui-ci, puis convenir d'une structure juridique adaptée. Les fonds de dotation qui se créeront en suivant cette démarche me paraissent promis à un brillant avenir.

Je vous remercie.

Questions de la salle

Francis Charhon

Je tiens à souligner qu'une réflexion sur la notion de fonds de dotation ainsi que sur son évolution est actuellement menée par un comité stratégique. Par ailleurs, je souhaite connaître l'intérêt de la création d'un fonds de dotation adossé à une fondation d'utilité publique ?

Yannick Blanc

Le projet doit primer. Néanmoins, l'intérêt majeur me semble résider dans le souci de rester maître chez soi.

Daniel Postel-Vinay
Administrateur civil

Je souhaite préciser que le système de la fondation reconnue d'utilité publique constitue aujourd'hui un système d'arbitraire et de confusions des pouvoirs, celui-ci étant concentré dans les mains du Conseil d'État. Un risque est également lié à l'attractivité des fonds de dotation face à un État en crise. Par ailleurs, j'ai une question à poser : à quelles conditions ces fonds de dotation peuvent-ils choisir d'œuvrer sous forme de prêt ?

Yannick Blanc

Les fonds de dotation peuvent tout faire. Dans ces conditions, le recours à un prêt paraît envisageable. L'écueil réside dans la nécessité de ne pas exercer la profession de banquier.

Michelle Hannoyer

Je souhaite profiter de la présence du directeur du Centre Européen des Fondations pour réagir sur les notions de complémentarité/cohérence/éclatement. Où en sommes-nous aujourd'hui par rapport à la définition européenne ? Les trois caractéristiques du fonds de dotation – intérêt général, non lucrativité et autonomie – sont-elles suffisantes ?

Gerry Salole

De nombreuses fondations présentant ces trois caractéristiques sont aujourd'hui créées. Néanmoins, beaucoup parmi elles ont des formes transitoires. De nouvelles formes issues de la pratique des organisations sont peut-être à venir. Nous cherchons depuis onze ans à établir une typologie des fondations européennes. Nous nous sommes, à un moment donné, demandé pourquoi nous nous focalisions sur l'origine des fonds plutôt que sur leur utilisation. Il s'agit de la raison pour laquelle l'évaluation est importante : elle permet de déterminer l'utilisation des fonds.

Un participant

Considérez-vous que la jurisprudence du Conseil d'État risque d'influer à moyen terme sur l'indépendance du fondateur du fonds de dotation dans le contrôle de son conseil d'administration ?

Yannick Blanc

Je pense que le nouveau paradigme risque de contaminer les formes anciennes. Fondations reconnues d'utilité publique et fonds de dotation ne poursuivent pas les mêmes objectifs.

De la même manière, la création du fonds de dotation vide de sens la notion d'association d'utilité publique qui permettait d'acquérir la « grande capacité », c'est-à-dire de recevoir des legs et des donations, voire de détenir un patrimoine immobilier. Le fonds de dotation confère en effet cette « grande capacité » tout en échappant au contrôle de l'article 9 du code civil.

Certaines associations persistent à demander toujours la reconnaissance d'utilité publique à titre de garantie sur l'origine des fonds, celle-ci appartenant *a priori* à la puissance publique. La reconnaissance d'utilité publique n'offre pourtant pas cette garantie.

Cette question émergera un jour. La reconnaissance d'utilité publique s'organisera alors autour des questions d'évaluation, de suivi et de transparence. À partir de ce stade, le rôle du Conseil d'État en la matière sera réduit à néant.

Béatrice de Durfort

Je souhaite évoquer la question de la reconnaissance de notre secteur en tant que représentant de l'action publique. Le Grenelle de l'environnement a marqué un tournant concernant seulement les fondations reconnues d'utilité publique. Quelle est votre position sur ce sujet ?

Yannick Blanc

Le changement de paradigme actuel nous invite à sortir de la classification juridique de nos organismes pour nous concentrer sur nos domaines d'action.

Travailler sur le contenu, notamment *via* l'évaluation, nous permet d'acquérir une légitimité collective permettant d'intervenir dans le débat public.

Francis Charhon

Je vous remercie.

CLÔTURE

Francis Charhon
Président,
Centre Français des Fondations

Nous avons démarré la session sur le fonds de dotation. Avant de penser outils, parlons objets et valeurs pour rechercher ensuite la structure adaptée. Certaines fondations sont créées pour collecter de l'argent, le projet fondateur venant en second lieu. Celui-ci est pourtant essentiel.

La collecte de fonds devient aujourd'hui difficile. Le choix des financeurs s'effectue sur la base des projets. Il convient de réfléchir à ce sujet. Celui-ci conditionne en effet la survie de nos organisations. Je tiens à rappeler que la fondation abritante a une utilité puisqu'elle apporte des services aux fondateurs : soutien juridique, validation des comptes, accès à un réseau, etc.

Depuis 1996, nous travaillons sur l'ouverture du système initial. Nous avons mis en place de nombreuses fondations tout en tentant de développer la culture philanthropique en France. Des sessions sur les aspects juridiques, fiscaux, etc. ont déjà été organisées par le passé. Les anciens combats ont été menés. La problématique actuelle se situe au niveau de la preuve.

Le fonds de dotation constitue une opportunité de détourner des fonds alors que nous tentons depuis plusieurs années de sécuriser le secteur de la philanthropie. Nous devons parvenir à réguler nos pratiques et à montrer l'impact ainsi que la plus value sociale des fondations. Le fonds de dotation ne doit pas amener notre secteur à être considéré comme celui de l'optimisation fiscale.

Enfin, nous devons garder à l'esprit que nous nous situons aujourd'hui dans un secteur préservé. Emettre de nouvelles demandes fiscales risquerait de nous faire perdre nos privilèges. Ainsi, prétendre à l'exonération des fondations de la TVA – ainsi que le proposent certains acteurs européens – reviendrait à attirer l'attention sur notre situation dans un contexte de crise. Par conséquent, il ne s'agit pas d'une bonne idée. Je le répète, notre stabilité fiscale est liée à la cessation de toute demande de notre part.

Si nous ramenons les statistiques au tournant de 2003 – date de la dernière loi fiscale – une fondation se crée tous les trois jours. En cinq ans, le paysage des fondations a subi une transformation totale.

Huit statuts de fondation existent aujourd'hui. Laissons la situation en l'état afin d'observer leur évolution. Des lieux de réflexion et d'anticipation des problèmes éventuels sont nécessaires. Le Centre Français des Fondations, dirigé avec beaucoup d'imagination par Béatrice de Durfort, implique des intervenants variés. Nous sommes aujourd'hui dans un système en construction.

En conclusion, la question du doute évoquée tout à l'heure en termes d'évaluation me paraît tout à fait pertinente. Les interventions de Marta Rey-Garcia et de Gerry Salole sur ce sujet étaient très intéressantes. La question de la gouvernance mérite également toute notre attention. Je vous invite à cet égard à vous rendre sur le site de l'organisation Ideas (ideas.asso.fr).

Notre vocation est de créer des projets et non de distribuer des fonds. Nous devons donner de la valeur aux actions. Nous souhaitons travailler, lors d'une prochaine réunion, sur la notion de partage des pratiques. La réunion de personnes travaillant dans la même direction peut s'avérer très enrichissante et porteuse de progrès. Au-delà des techniques, nous ne devons perdre de vue les valeurs. Celles-ci constituent en effet le fondement de notre activité.

Je souhaite remercier la fondation Mérieux, Jean Marc Pautras qui nous a aidé, par son intervention auprès du Crédit Coopératif, à mettre au point ces journées, la Société Française d'Evaluation, pilier de nos partenaires, ainsi que les 60 intervenants à ce colloque – nombre incroyable. Ces interventions ont été particulièrement riches. Je vous remercie également à tous d'être venus jusqu'ici afin de donner de la vie au Centre Français des Fondations. Celui-ci est né d'un rêve. Nous avons bien progressé. Votre participation est importante car elle démontre que nous ne nous sommes pas trompés. Je remercie et félicite enfin Béatrice de Durfort ainsi que ses collaboratrices, Laurence, Isabelle et Eve.

Je crois n'avoir oublié personne. Je vous souhaite un bon retour et j'espère vous revoir encore plus nombreux l'année prochaine. Merci pour votre participation.