Evaluer notre impact pour progresser et convaincre

Un atelier de formation à la stratégie pour les acteurs la philanthropie et des investissements

3-5 avril 2019

Séances plénières

Sommaire

Ouverture de l'Atelier 2019 **1**
Hervé DURAND, Président de la Fondation Saint-Pierre
Benoît MIRIBEL, Président du CFF (par Skype)
Marie-Stéphane MARADEIX, Déléguée générale de la Daniel et Nina Carasso
Anne-Claire PACHE, professeur à l'ESSEC, titulaire de la Chaire Philanthropie

Brisons la glace : Le « tango » de l'évaluation d'impact ! **4**
Un temps d'échange ludique pour faire connaissance
Arthur GAUTIER, professeur à l'ESSEC, directeur exécutif de la Chaire Philanthropie

Point méthode 1 : Parlons le même langage **5**
Un bref rappel des concepts clés de l'évaluation d'impact social.
Anne-Claire PACHE

Clinique 1 : Evaluer l'impact, mais lequel ? De quoi parle-t-on ? **9**
En plénière, à tour de rôle, 2 participants présentent un problème ou une question rencontrés dans leur organisation. En petits groupes, les participants les aident à y apporter une réponse
Elisabeth ELKRIEF, Fondation AlphaOmega : comment évaluer l'impact d'une approche « venture philanthropy » comme la nôtre sur les organisations qui en bénéficient ?
Marie-Stéphane MARADEIX, Fondation Daniel et Nina Carasso : parle-t-on du même « impact » quand on investit et quand on redistribue
Modérateur : Arthur GAUTIER, ESSEC

Point méthode 2 : « Improve », l'évaluation pour progresser et améliorer vos pratiques **15**
Un rappel des approches et méthodes possibles
Elise LECLERC, ESSEC

A bâtons rompus 1 : Que faire de votre évaluation d'impact pour améliorer vos pratiques ? **20**
Une discussion animée entre dirigeants de fondations et de fonds d'investissement.
Guilhem SOUTOU, Fondation Daniel et Nina Carasso
Vincent FAUVET, Investir&+
Brigitte ZANA, Institut Henri Poincaré
Modératrice : Anne-Claire PACHE, ESSEC

Point méthode 3 : « Prove », l'évaluation pour démontrer la pertinence de votre action et le communiquer à vos parties prenantes **26**
Un rappel des approches et méthodes possibles.
Elise LECLERC, ESSEC

A bâtons rompus 2 : Comment utiliser l'évaluation comme outil de conviction et de lobbying ? **30**
Une discussion animée entre dirigeants de fondations et de fonds d'investissement.
Eric MESTRALLET, Fondation Espérance Banlieues
Sophie FAUJOUR, EVPA
Dominique LEMAISTRE, Fondation de France
Modératrice: Anne-Claire PACHE, ESSEC

Recette de cuisine : Témoignage autour de la Boussole de l'Art Citoyen **37**
L'histoire d'un outil d'évaluation d'impact racontée par ceux qui l'ont co-construit.
Marie-Stéphane MARADEIX, Fondation Daniel et Nina Carasso
Pauline CHATIN, Nuova Vista / Les Vignes de Cocagne
Emmanuel PARIS, Maison des Enfants de la Côte d'Opale

A bâtons rompus 3 : L'évaluation d'impact vaut-elle les efforts considérables qu'on y consacre ? **43**
Armand de BOISSIERE, Fondation Bettencourt-Schueller
Anne-Claire PACHE, ESSEC
Elodie NOCQUET, Investisseurs & Partenaires
Modérateur : Arthur GAUTIER, ESSEC

Clinique 2 : Comment créer une culture commune de l'évaluation? **49**
Nicole D'ANGLEJAN, Centre Français des Fonds et Fondations : comment construire à plusieurs mécènes une culture de l'évaluation partagée ?
Elodie JUNG, Fondation Hôpital Saint Joseph : comment faire cause commune autour de l'évaluation d'impact dans une organisation médicale aux nombreuses parties prenantes
Modératrice : Anne-Claire PACHE, ESSEC

En avant ! **55**
Un dernier temps de réflexion et un bilan de ce que nous avons appris ensemble et ce que vous pouvez faire dans votre organisation dès lundi.
Keynote : Sophie THOYER, Montpellier Supagro, Irstea
Modérateur : Arthur GAUTIER, ESSEC

Clôture **59**
Anne-Claire PACHE, Elise LECLERC, Arthur GAUTIER, ESSEC,

Ouverture de l'Atelier 2019

Hervé DURAND, Président de la Fondation Saint-Pierre

Benoît MIRIBEL, Président du CFF (par Skype)

Marie-Stéphane MARADEIX, Déléguée générale de la Daniel et Nina Carasso

Anne-Claire PACHE, professeur à l'ESSEC, titulaire de la Chaire Philanthropie

Hervé DURAND

Bonjour à tous. Vous êtes à l'Institut Saint-Pierre, qui reçoit près de 10 000 enfants chaque année. C'est le premier hôpital pour enfants de France pour les soins de suite et de réadaptation, et 250 personnes au total y interviennent. L'hôpital a été créé en 1918 à l'initiative de médecins et de familles de Montpellier, pour aider les enfants et soulager les familles. Nous sommes également présents dans le secteur médico-social, avec une structure d'accueil d'enfants atteints de trouble d'autisme à Palavas et une structure d'accueil d'enfants en rupture sociale à Trèbes, dans l'Aude.

Nous avons reconstruit l'hôpital et construit un certain nombre de logements il y a 20 ans. Compte tenu du patrimoine important de l'association, nous avons décidé de créer une fondation, qui a vu le jour le 2 mars 2018. Nous sommes une fondation reconnue d'utilité publique et je pense que nous sommes la seule fondation abritante d'Occitanie. La fondation est dédiée au monde de l'enfance, avec quatre axes d'intervention : l'éducation, la prévention, la recherche et l'innovation, et l'aide aux aidants, notamment pour les familles qui accompagnent leurs enfants en soins palliatifs.

Nous menons actuellement deux grandes réflexions, que je vous livre car je pense que nous ne porterons pas ces projets seuls, et nous partageons déjà certains projets avec d'autres fondations. La première thématique concerne l'alimentation. Nous avons une structure d'accueil d'enfants obèses et nous sommes un centre de référence sur ce sujet. La seconde thématique concerne le sport et les enfants, compte tenu de notre situation en bord de mer et du projet de construction d'un grand gymnase qui sera un centre de référence pour l'accueil d'enfants handicapés.

Benoît MIRIBEL

Je remercie tout d'abord la Fondation Saint-Pierre, dont nous pouvons saluer la dynamique de fondation abritante. Je vous remercie également Hervé, ainsi que Marie-Anne Sportes et Laurence Chautard d'accueillir ce séminaire dont l'organisation a été réalisée avec l'équipe du CFF grâce au soutien notamment de Marie-Stéphane Maradeix, qui est déjà intervenue sur le principe de l'impact, en particulier au cours d'un séminaire en 2009, et à une initiative menée en 2016 avec le ministère de la Culture.

La culture de l'impact est en plein développement et vingt territoires viennent d'être labellisés French Impact par le Haut-Commissariat à l'Economie sociale et solitaire et à innovation. Cette question présente des enjeux importants en matière de plates-formes de financement d'investissements.

Je salue également l'équipe de l'ESSEC, Anne-Claire Pache, Arthur Gautier et Elise Leclerc, pour leur contribution.

La question de l'impact et de la gestion des moyens est un enjeu essentiel pour nous tous. Nous savons que l'évaluation implique toujours les parties prenantes car ces dernières contribuent à la réussite des actions.

Je tiens à remercier tous les participants à cette démarche de réflexion de prendre le temps d'échanger sur leurs expériences et leurs pratiques. Je remercie aussi tous ceux qui permettent à cet événement de se tenir et vous dis à demain.

Marie-Stéphane MARADEIX

Bonjour à tous. Je suis la déléguée générale de la Fondation Carasso et je remercie à mon tour nos hôtes de la fondation Saint-Pierre et toute l'équipe qui a œuvré pour préparer ce séminaire. Je remercie également mes deux copartenaires, le Centre Français des Fonds et Fondations, en particulier Benoît Mirbel, Béatrice de Durfort, qui a immédiatement adhéré au projet, Anne Fleury, qui a préparé ce séminaire avec beaucoup de professionnalisme et de réactivité, et nos trois intervenants de l'ESSEC, Anne-Claire Pache, Arthur Gautier et Elise Leclerc, qui animeront cette session.

Il y a trois ans, la Fondation AG2R La Mondiale a voulu entamer une démarche d'évaluation participative avec des porteurs de projets et m'a proposé de participer au séminaire. J'ai trouvé l'idée intéressante et nous avons inscrit trois appels à projets dans une démarche collaborative, pour réfléchir à la question de l'évaluation de l'impact et élaborer une méthodologie appropriable par les acteurs. J'avais annoncé lors d'une session à l'ADMICAL que, lorsque je serais au bout de cette démarche, les livrables seraient disponibles en *open source* et que je témoignerais. Dès le départ, j'avais souhaité que cet événement de restitution soit organisé avec un partenaire, en l'occurrence le CFF. Quand nous avons réfléchi avec Béatrice, l'ESSEC s'est imposée à nous comme un partenaire naturel et c'est avec beaucoup enthousiasme que nous avons décidé de co-porter cet événement. J'avais deux idées, qui, je le constate avec plaisir, ont été suivies par nos partenaires. Je souhaitais tout d'abord un événement immersif sous forme d'ateliers plutôt qu'un colloque car je voulais que nous prenions le temps d'échanger, d'aller dans le détail et d'évoquer aussi les échecs et les difficultés. Mon deuxième objectif visait à ouvrir cette réflexion, au-delà de la philanthropie, aux investisseurs à impact. La Fondation Carasso est un investisseur à impact mais il convient de savoir si la notion d'impact a le même sens pour les investisseurs et les philanthropes. Je souhaite vraiment que ce temps de réflexion soit partagé et je constate avec satisfaction que sept fonds d'investissement à impact sont présents parmi nous aujourd'hui. Je les remercie vivement d'avoir joué le jeu car cette hybridation me tenait à cœur et j'espère que nos échanges nous permettront d'aller vers la convergence que j'appelle de mes vœux dans l'univers de la philanthropie. Un grand merci à tous.

Anne-Claire PACHE

Nous remercions la Fondation Carasso, le CFF et la Fondation Saint-Pierre, et nous sommes ravis d'être avec vous aujourd'hui. Je suis titulaire de la Chaire Philanthropie de l'ESSEC et nous travaillons sur les sujets d'entreprenariat social depuis 2003 et de philanthropie depuis 2011. La chaire d'entreprenariat social s'est développée en se spécialisant sur l'enseignement, et la chaire de philanthropie s'est plutôt positionnée sur la recherche et sa dissémination. A ce titre, la question de savoir comment enseigner et produire de la connaissance sur le sujet de l'impact s'est posée rapidement et nous avons commencé à travailler sur ce sujet dès 2008.

Nous avons la chance d'avoir, au sein notre équipe d'innovation sociale, le laboratoire EMIS (Evaluation et mesure de l'impact social), dirigé par Elise Leclerc, qui est un lieu de production de connaissances et de conduite de projets de recherche-action avec un ensemble de partenaires. Par ailleurs, Arthur Gautier et moi-même sommes amenés à enseigner et à produire un certain nombre de recherches sur ce sujet. Nous sommes ravis de pouvoir collaborer pour bâtir ce séminaire et nous l'avons véritablement co-construit, en prenant en compte la demande, à laquelle nous adhérons totalement, de faire de ce temps de travail non pas un temps de transmission descendante mais un temps d'échange, où l'intelligence et la connaissance se trouvent d'abord dans vos expériences, dans un cadre destiné à faciliter et à encourager les échanges. Notre objectif est qu'à l'issue de ce séminaire, vous soyez convaincus que ces questions sont importantes et nécessitent un

certain nombre de précautions. Vous partirez peut-être avec plus de questions que de réponses définitives mais il s'agit du principe même du travail sur la question de l'impact, qui comporte assez peu de réponses absolues mais de nombreux chemins de réflexion, lesquels constituent souvent le premier intérêt de la démarche.

Brisons la glace : Le « tango » de l'évaluation d'impact !

Un temps d'échange ludique pour faire connaissance

Arthur GAUTIER, professeur à l'ESSEC, directeur exécutif de la Chaire Philanthropie

Arthur GAUTIER

Bonjour à tous. Nous allons commencer à travailler sur le sens et les objectifs de l'évaluation d'impact. Le « tango » de l'évaluation d'impact permet à des groupes de cinq personnes de naviguer autour de dix *paper boards* et de répondre collectivement aux questions posées, à raison de cinq minutes par question.

Elise Leclerc et Arthur Gauhier distribuent à chaque participant une carte indiquant son ordre d'affectation sur chaque paper board*. La composition des groupes de cinq personnes change donc à chaque tour.*

Les questions sont les suivantes :

1. *Quand vous entendez le mot impact, à quoi pensez-vous en 1er ?*
2. *L'évaluation d'impact, ce serait plus facile si…*
3. *Pourquoi est-il important d'évaluer la performance des organisations à finalité sociale ?*
4. *Quel est le projet le plus inspirant que vous avez croisé en 2018 ?*
5. *Qu'est-ce qui ne peut pas être quantifié dans un projet à finalité sociale ?*
6. *Quelles ressources faut-il allouer à l'évaluation d'impact ?*
7. *Que faire à Palavas-les-Flots quand il pleut ?*
8. *Comment éviter la tyrannie de l'évaluation ?*
9. *Quels sont les risques d'effets secondaires de l'évaluation d'impact ?*
10. *Qui est le champion du monde de l'évaluation d'impact ?*

L'exercice dure 45 minutes.

Arthur GAUTIER

Merci à tous d'avoir participé. Les réponses figurant sur les différents *paper boards* sont très riches et l'objectif consistant à lancer la réflexion est atteint.

Point méthode 1 : Parlons le même langage

Un bref rappel des concepts clés de l'évaluation d'impact social.

Anne-Claire PACHE

Anne-Claire PACHE

La question de savoir si nous allons parler de la même chose constitue un enjeu important pour nos discussions pendant ces deux journées de travail et d'échanges. L'objectif de ce point méthode consiste à nous mettre d'accord sur les termes que nous allons utiliser.

Voici la définition de l'impact social qu'utilise notre collègue Thierry Sibieude, professeur à l'ESSEC, dans le MOOC que vous avez suivi et qui a été reprise par le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire : « *l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences significatives (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation, tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients, auxquels nous pourrions ajouter les donateurs et les investisseurs), directes ou indirectes de son territoire, qu'internes (salariés, bénévoles, volontaires), et que sur la société en général* ». Cette définition met l'accent sur plusieurs aspects : les conséquences significatives, les parties prenantes internes concernées par le changement, et l'effet global sur la société.

Une autre dimension très importante sur laquelle nous allons nous appuyer dans notre travail sur les méthodes et la façon de les utiliser concerne la chaîne de valeur de la création d'impact. Les notions d'impact et de changement significatif font référence à une chaîne constituée de l'ensemble des composantes suivantes :

- quels sont les besoins sociétaux auxquels on veut répondre ?
- sur la base de ces besoins, quels sont les objectifs que l'on va se fixer pour essayer de répondre à ces besoins ?
- quelles ressources allons-nous mobiliser pour répondre à ces besoins et essayer d'atteindre les objectifs ?
- une fois que ces éléments sont mobilisés, nous sommes en capacité de mettre en œuvre un certain nombre d'activités dans l'espoir de générer l'impact positif souhaité ;
- les réalisations sont générées par l'activité, elles correspondent aux effets concrets de l'activité vis-à-vis des parties prenantes ;
- l'étape suivante correspond aux résultats et permet d'approcher les changements générés grâce aux réalisations ;
- la dernière étape correspond à la notion d'impact net. Une fois qu'il est possible d'analyser les changements induits chez un bénéficiaire donné, il convient de s'interroger pour savoir si ces changements sont attribuables à l'action en question et présentent un impact sur la durée. Cette réflexion permet d'aboutir à la mesure de l'impact net.

Si nous considérons notre réunion par exemple, les besoins correspondent à un diagnostic porté par un collectif dans le champ des fondations et des fonds d'investissement pour mieux comprendre les questions d'évaluation d'impact et de se former. Les objectifs de ce collectif sont d'accompagner le secteur pour une meilleure compréhension et une meilleure appropriation, ainsi qu'une capacité d'action autour cette question de l'évaluation d'impact. Les ressources amènent à s'interroger sur ce qu'il est

possible de mobiliser financièrement et humainement pour atteindre ces objectifs. La question des activités a conduit à décider d'organiser des temps d'échanges et de rencontre, et de mettre à disposition des ressources en ligne. Les réalisations correspondent à des formats différents, avec deux jours et demi de conférences et un MOOC de cinq heures suivi par la majorité d'entre vous.

Les résultats correspondent aux changements générés chez chacun d'entre vous. Certains auront peut-être le sentiment de n'avoir rien appris et dans ce cas, la réalisation, à savoir cette formation, n'aura pas induit de changement pour eux. J'espère néanmoins que la majorité d'entre vous sortira en partie transformés, ayant appris des choses et se sentant mieux équipés pour avancer sur ces questions d'évaluation. Cela dit, il est tout à fait possible qu'au-delà de ce MOOC et de ce séminaire, vous ayez suivi d'autres formations, lu des livres, et vécu des expériences variées qui expliquent votre sentiment de maîtriser le sujet à l'issue de ce séminaire. Lorsque nous étudierons l'impact de notre action, nous devrons prendre en compte tous les changements observés dans votre maîtrise du sujet, et certains ne seront peut-être pas liés à notre intervention. Cette analyse permettra d'évaluer *in fine* l'impact net

Il est important de comprendre les différences entre ces notions car tout travail de réflexion sur l'évaluation d'impact nécessite de faire des choix, qui peuvent conduire par exemple à se limiter la mesure et à la prise en compte des réalisations, à savoir dans notre exemple le nombre de journées de formation. Nous essayerons d'aller plus loin, de mesurer les résultats des activités sur les bénéficiaires, et, dans l'idéal, l'impact net en identifiant les changements réellement liés à l'intervention en question *versus* les changements attribuables à l'intervention d'autres acteurs.

Marie-Stéphane MARADEIX

Je m'interroge quelque peu sur le dernier aspect en raison de la notion de temps. Nous pouvons mesurer certains résultats sur un temps relativement court. Par exemple dans le cas d'un programme d'insertion professionnelle, la réalisation correspond aux formations et au programme d'insertion et le résultat au taux d'insertion dans l'emploi dans un délai donné. Cependant, je considère qu'il ne s'agit pas de l'impact mais d'un résultat. L'impact correspond à l'évolution de la situation sociale des personnes concernées par le retour vers l'emploi, au niveau du logement, de la santé, de l'éducation des enfants ou d'autres aspects. Cette mesure s'effectue dans le long terme. Avant de mesurer l'impact net, il me semble qu'il manque une étape entre les résultats à court terme et les changements profonds constatés sur les bénéficiaires.

Anne-Claire PACHE

Je suis tout à fait d'accord. Dans la relation entre les différentes composantes de cette chaîne de l'impact, la question de la durabilité doit être en effet prise en compte pour passer de la notion de résultat à celle d'impact net. La question du temps est importante lorsqu'on s'intéresse à des changements qui concernent les personnes ou l'environnement.

Sandra BERNARD

Au niveau méthodologique, j'ai du mal à voir la différence entre activités et réalisations.

Anne-Claire PACHE

Les activités correspondent à de grandes catégories de choses mises en œuvre par les organisations. Dans l'exemple de notre séminaire, lorsque nous avons défini l'objectif, à savoir accompagner les acteurs du secteur des fondations vers une meilleure compréhension de l'évaluation d'impact, l'un des choix a consisté à opter pour des formations et l'acquisition de connaissances en ligne. Nous aurions pu choisir d'autres types d'activités, comme la formation action ou le *shadowing.* En l'occurrence, les activités correspondent à un type de formation au cours d'un séminaire et au suivi d'un MOOC en

ligne. Il est important de bien comprendre les choix d'activités opérés pour atteindre les objectifs afin d'analyser les réalisations, dans notre exemple un séminaire de deux jours et demi.

Ces concepts n'ont pas de vocation théorique mais visent simplement à permettre d'analyser la chaîne de valeur de l'impact pour pouvoir s'interroger ensuite, pour chacune des composantes, sur la façon d'évaluer les effets aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Dans cette perspective, je voudrais vous proposer un certain nombre de questions évaluatives que la chaîne de valeur permet d'illustrer.

En premier lieu, si vous intéressez à la pertinence de votre action, ce qui peut être une vraie question si vous êtes en phase de définition de votre mission, la question consiste à mettre en regard les besoins sociétaux et les objectifs que vous vous fixez. Cette question évaluative concerne la pertinence de l'action de la fondation ou du fonds d'investissement.

Une fois que vous êtes au clair sur les besoins auxquels vous entendez répondre et les objectifs que vous fixez, il s'agit de savoir quelles sont les activités à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Dans une perspective de cohérence, il s'agit de savoir si les activités envisagées sont adaptées par rapport aux objectifs fixés. Dans l'exemple de ce séminaire, nous aurions pu proposer à certains d'entre vous d'effectuer un stage dans une autre organisation qui développe des activités d'évaluation d'impact et nous interroger sur la cohérence de cette activité avec l'objectif du séminaire.

Une autre question importante est celle de l'efficacité de l'action qui consiste à mettre en regard les résultats obtenus avec les objectifs.

Une question différente et tout aussi importante est celle de l'efficience, qui conduit à mettre en regard les objectifs non avec les résultats mais avec les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs et les résultats obtenus.

La dernière question se situe dans une logique de causalité sur le long terme, et recherche parmi les changements observés ceux qui sont réellement attribuables à l'intervention étudiée, avec une notion de durabilité. Cette réflexion complexe nous amène vers la notion d'impact net.

Sandra BERNARD

Le résultat est-il défini *ex ante* ou bien est-il porté par la réalisation ?

Anne-Claire PACHE

Tout dépend de la démarche d'évaluation dans laquelle vous vous inscrivez. Avant de vous lancer, si vous êtes dans une phase de réflexion et de définition de vos activités, vous pouvez définir des objectifs de résultats *ex ante*. C'est souvent pour sélectionner des projets. Par la suite, l'évaluation *ex post* vous conduira à examiner ce qui s'est réellement passé et à effectuer la comparaison avec les objectifs. La démarche dépend du stade de vie que votre organisation a atteint et de la raison pour laquelle vous décidez de mettre en œuvre la démarche d'évaluation. Il n'y a pas de règle, les composantes de la chaîne peuvent être mobilisées en fonction des objectifs fixés. Cette théorie du changement résumée est importante car elle est en relation directe avec les méthodes que nous examinerons par la suite.

Eric MESTRALLET

Il existe un lien entre les ressources, les activités et les réalisations car le volume affecté aux ressources préfigure ce qu'il sera possible de faire en termes d'activités et de réalisations. Ne faudrait-il pas formaliser ce lien ?

Anne-Claire PACHE

Tout est lié. Nous sommes bien dans une chaîne de valeur et les ressources mobilisées induisent en effet le type et le volume d'activité, et par là même le type de

réalisations et de résultats. Les différents éléments sont effectivement en lien les uns avec les autres.

L'impact nous conduira à évoquer en général ce questionnement inhérent à l'ensemble de cette chaîne de valeur, et parfois aussi l'impact net. La notion d'impact peut correspondre à différents concepts, jusqu'à la notion d'impact net, mais elle correspondra le plus souvent aux résultats, et peut induire des approches et des méthodes très différentes.

Par ailleurs, le qualificatif « social » est utilisé dans le sens de « sociétal » pour décrire des impacts concernant les êtres humains mais aussi l'environnement et parfois des impacts économiques ayant des incidences sur le bien-être des bénéficiaires.

Enfin, vous allez parfois utiliser indifféremment les termes de « mesure d'impact » et d'« évaluation d'impact » mais ces deux notions sont potentiellement différentes. L'évaluation constitue une catégorie plus large, à l'intérieur de laquelle il existe des logiques de mesure, qui font appel à des chiffres et à des démarches de quantification, mais l'évaluation peut aussi s'intéresser à des effets difficilement mesurables ou non quantifiables. Nous devons garder présent à l'esprit que l'évaluation conduit à la fois à des processus de mesure quantifiée mais également à l'estimation d'effets difficilement mesurables et parfois tout aussi importants.

Guilhem SOUTOU

J'ai l'impression de retrouver les mêmes notions auxquelles on attribue des noms différents au fur et à mesure de l'approfondissement de la réflexion. Partagez-vous cette vision de l'évolution des catégories à l'œuvre depuis 10 ou 15 ans ?

Anne-Claire PACHE

Je n'ai pas la prétention de révolutionner le concept d'évaluation d'impact. J'ai simplement souhaité permettre de nous mettre d'accord sur le sens des concepts que nous utilisons. Les éléments présentés ne constituent pas un bouleversement mais il y a peut-être une maturation globale de la réflexion des acteurs du secteur pour converger vers cette chaîne de valeur, qui a juste vocation à mettre des mots sur ses différentes composantes. Il est parfois difficile de discuter de ces sujets car il arrive qu'on utilise les mêmes mots pour des choses différentes, ou à l'inverse, des mots différents pour parler de la même chose.

Sophie FAUJOUR

A l'EVPA, nous avons mené une enquête fin 2018 sur une centaine de praticiens européens et nous avons constaté que si la démarche n'est pas facile à mettre en œuvre dès le premier euro investi, une accélération s'est néanmoins produite au cours des deux ou quatre dernières années, avec des praticiens mettant en œuvre ce schéma, qui est un processus itératif. Il y a quatre ans, 50 % des praticiens mettaient en œuvre la démarche dès le début mais ils sont entre 75 et 80 % aujourd'hui. La proportion d'organisations qui mettent en place ce type processus de façon systématique est en nette augmentation et c'est une bonne nouvelle.

Clinique 1 : Evaluer l'impact, mais lequel ? De quoi parle-t-on ?

En plénière, à tour de rôle, 2 participants présentent un problème ou une question rencontrés dans leur organisation. En petits groupes, les participants les aident à y apporter une réponse

Elisabeth ELKRIEF, Fondation AlphaOmega : comment évaluer l'impact d'une approche « venture philanthropy » comme la nôtre sur les organisations qui en bénéficient ?

Marie-Stéphane MARADEIX, Fondation Daniel et Nina Carasso : parle-t-on du même « impact » quand on investit (investissement) et quand on redistribue

Modérateur : Arthur GAUTIER, ESSEC

Arthur GAUTIER

Nous allons étudier dans un laps de temps assez court le cas de deux fondations. Dans un premier temps, Elisabeth Elkrief présentera la Fondation AlphaOmega et son activité puis la question à partager avec vous. Vous réfléchirez ensuite par petits groupes et chacun d'eux présentera une proposition. Dans un deuxième temps, je donnerai la parole à Marie-Stéphane Maradeix de la Fondation Carasso, qui se livrera au même exercice.

Elisabeth ELKRIEF

La Fondation AlphaOmega existe depuis une dizaine d'années et a été créée par Maurice Tchenio, fondateur d'Apax Partners et qui a introduit le capital investissement en France. AlphaOmega est une fondation de Venture Philantropy, qui s'inspire des principes du private equity.

Nous pensons qu'un pays qui réussit est un pays où chaque jeune peut réussir. Notre mission consiste à faire changer d'échelle les associations leaders dans le secteur de l'éducation et de l'insertion professionnelle des jeunes défavorisés.

Nous avons choisi l'éducation et l'insertion professionnelle des jeunes défavorisés pour deux raisons : d'une part, le *private equity* suppose une spécialisation sur un sujet ; d'autre part, le choix de la cible, à savoir les jeunes plutôt que les seniors, et l'éducation plutôt que d'autres causes, nous semblaient permettre de maximiser le levier en termes d'impact social. Notre ambition est de contribuer à relancer l'ascenseur social en permettant à nos associations d'accompagner 25 % des jeunes défavorisés en difficulté scolaire à un horizon de cinq ans. Cet objectif paraît très ambitieux mais il convient de noter que nous accompagnons aujourd'hui six associations, cinq dans le domaine de l'éducation et une dans celui de la réinsertion. Ces cinq associations accompagnent 180 000 jeunes, qui, selon les chiffres dont nous disposons, représentent 10 % de la population adressable.

Nous nous focalisons sur les associations les plus importantes et qui, de notre point de vue, répondent aux problématiques éducatives concernant le stade majeur de risque de décrochage scolaire. Il existe 4,5 millions d'élèves défavorisés en France et 40 % d'entre eux sont en grande difficulté scolaire. Si nous parvenons à multiplier notre action par 2,5, nous adresserons 25 % de la population concernée. Cette perspective nous motive car

nous constatons que nous pouvons contribuer à relancer l'ascenseur scolaire avec nos partenaires. Ce type de cause peut être adressé de façon efficace.

La *venture philantropy* est un mode d'accompagnement sur le long terme, cinq ans au minimum voire avantage, et consiste en un soutien financier et en compétences, qui, je le souligne, est dédié aux structures et non aux projets. Nous sommes donc souvent complémentaires par rapport à vos actions. Nous intervenons auprès d'associations importantes qui ont déjà prouvé leur efficacité et nous ne sommes absolument pas un incubateur. Dans le cadre de nos actions de structuration, nous pouvons par exemple mettre en place ou optimiser un service RH ou un service informatique, ou proposer une transition digitale. Nous considérons l'association comme une entreprise et lui donnons la structure qui lui permet d'accompagner une croissance très forte, comme nous le ferions pour une entreprise.

Les moyens mis en œuvre sont une équipe de sept professionnels, des mécènes de compétences intervenant *pro bono*, comme des cabinets de conseil ou de transition digitale, des avocats, ou des cabinets de recrutement, ainsi que des partenaires financiers qui sont heureux de nous accompagner auprès des associations et que nous avons sélectionnés.

S'agissant de la démarche d'impact, le besoin existe à deux niveaux pour nos associations. En interne, pour Marjolaine Mandagot il s'agit d'appréhender et de choisir les méthodes d'évaluation de l'impact social les plus adaptées. En effet, nous mettons en œuvre des *due diligences* approfondies pour vérifier que le besoin social que nous visons est réellement adressé. Notre évaluation d'impact n'a pas pour but de valider que le besoin social est adressé par l'association car les associations que nous accompagnons sont déjà importantes. En revanche, nous leur demandons de mettre en place une méthodologie d'évaluation d'impact pour pouvoir les monitorer et leur permettre d'améliorer leurs produits. Malheureusement, de nombreuses méthodes s'offrent à elles et bien souvent, elles n'ont pas les ressources internes nécessaires pour opérer un choix judicieux. Marjolaine les accompagne sur cet aspect. Il s'agit également de structurer et mettre en place des outils de suivi de leur activité pour maximiser leur action auprès de leurs bénéficiaires, ce que vous faites aussi.

Le second aspect de la démarche consiste à mesurer l'impact de la méthode de *venture philantropy* sur nos associations en termes de structuration et d'accompagnement, pour promouvoir notre action et rassembler autour de nous de plus en plus de mécènes de compétences et de financeurs.

Enfin, il existe une demande de la part des investisseurs de notre fonds de dotation, lui-même à impact social, qui est financé en partie par la famille de Maurice Tchenio et surtout par des investisseurs auprès desquels nous avons procédé à des levées de fonds. Les plus-values dégagées sont partagées entre l'investisseur et la fondation afin de financer l'action de cette dernière. Nous levons régulièrement des fonds afin de continuer à assurer un rendement conséquent à l'investisseur et poursuivre l'action de la fondation, et nous proposons également des produits d'*impact investing.*

Le travail d'impact effectué auprès des associations a consisté à mettre en place une méthodologie d'impact qui doit faire partie de leurs process tout au long de l'accompagnement. De plus, nous essayons de mesurer l'impact que nous avons sur les associations puisque nous avons une méthode d'intervention assez particulière qui consiste à financer des associations qui le sont rarement. Jusqu'à présent, cette évaluation consistait à mesurer notre effet de levier. Nous effectuons un don financier et un don en compétences, mobilisons des partenaires, et nous calculions notre effet de levier sur chaque aspect. Au-delà de l'effet de levier, la question qui se pose à nous aujourd'hui est de savoir comment évaluer notre impact sur les associations que nous accompagnons.

Arthur GAUTIER

Merci beaucoup Elisabeth. La *venture philantropy* consiste à parier sur quelques associations leaders qui ont déjà prouvé leur efficacité et à les accompagner sur leurs compétences plutôt qu'à financer directement des projets de terrain ou les innovations de petites associations. La question est de savoir comment évaluer l'impact de cette approche par rapport à une approche philanthropique plus traditionnelle, qui est tout aussi légitime.

Les participants réfléchissent en petits groupes pendant dix minutes.

Arthur GAUTIER

Que conseillez-vous à AlphaOmega pour évaluer l'impact de son approche ?

Sandra BERNARD

Dans notre groupe, nous pensons que la partie *due diligence* comporte déjà tous les indicateurs. Nous nous demandons quels indicateurs concernent l'effet volume et quels sont ceux qui concernent l'effet qualité. Il convient de fixer une échéance pour mesurer le taux de progression de chaque catégorie d'indicateurs, qui peuvent s'inscrire dans des temporalités différentes.

Marie-Stéphane MARADEIX

Nous sommes revenus à la définition de la *venture philantropy* et à l'idée selon laquelle vous apportez de la structuration. Nous avons envisagé la piste qui consiste à travailler le lien entre ce qu'apporte la structuration et ce que vous attendez de vos partenaires en termes d'objectifs, y compris quantitatifs. En d'autres termes, il s'agit de déterminer quelle est la relation entre le fait de structurer par exemple la DSI ou la DRH, et l'atteinte des objectifs de l'association. Nous avons également évoqué la notion d'efficience car chaque action de structuration a un coût, qui est à mettre en regard avec le résultat attendu. Nous nous sommes enfin demandé si cette aide structurelle découle de l'analyse d'AlphaOmega ou si elle résulte également d'un besoin exprimé par le porteur de projet.

Dominique LEMAISTRE

Nous nous sommes interrogés sur les objectifs et la mesure de l'impact. Il convient de mesurer l'impact de l'action d'AlphaOmega sur les associations accompagnées. En fait, il s'agit de savoir si vous voulez évaluer votre impact sur les acteurs que vous avez choisis ou sur l'objet social que vous avez également choisi.

Elisabeth ELKRIEF

Nous voulons évaluer notre impact sur les acteurs que nous avons choisis. Nous n'avons pas été jusqu'à notre objet social, la relance de l'ascenseur social, qui est également concerné par les politiques publiques. En revanche, la question qui se pose et que nous avons du mal à trancher consiste à savoir s'il faut mesurer l'impact sur les bénéficiaires finaux de l'association, comme un impact net de la *venture philantropy,* en déduisant l'impact des associations qui auraient agi sans nous, ou de mesurer directement notre impact sur les associations en mesurant la structuration.

Dominique LEMAISTRE

La stratégie d'intervention a conduit à choisir de miser sur des champions et les mesures d'impact devront analyser comment ils se déploient grâce à votre intervention. Vous visez un changement d'échelle pour ces opérateurs et des indicateurs permettant de mesurer leur développement sont nécessaires.

Donata MORIGGI

J'ai compris que vous soutenez les structures au moins cinq ans et elles le savent. A quel moment opérez-vous votre sortie des structures que vous accompagnez ? Les rendez-vous autonomes avec ce que vous leur apportez ? A quel moment leur demandez-vous si elles peuvent fonctionner sans vous ?

Elodie NOCQUET

La première étape consiste peut-être à réunir les associations qui ont été accompagnées pour comprendre les leviers de changement, ce qu'elles attendent, ce qu'elles considèrent comme des apports de la fondation, et aussi comme des limites, et à bâtir une méthode véritablement en co-construction avec les bénéficiaires, sur les aspects quantitatifs et qualitatifs. Sur l'aspect qualitatif, il convient de trouver le moyen de travailler sur la performance organisationnelle en distinguant les leviers de changement organisationnel en interne et de comparer la situation à l'arrivée et au départ de la Fondation. Cette analyse a été menée par l'association européenne Reach for Change.

Arthur GAUTIER

Merci beaucoup Elisabeth d'avoir joué le jeu et merci à tous pour vos contributions. Marie-Stéphane Maradeix va nous présenter maintenant le deuxième questionnement.

Marie-Stéphane MARADEIX

La fondation Daniel et Nina Carasso a été fondée en 2010 en hommage à Daniel Carasso. Dans le cadre de notre nouvelle stratégie, nous révélons, soutenons, accompagnons et relions les femmes et les hommes qui osent regarder et construire le monde autrement dans les domaines de l'alimentation durable et de l'art citoyen. Notre vision consiste d'une part à faire de l'art un moteur de citoyenneté pour développer un regard sensible et critique sur le monde et renforcer la cohésion de la société, dans le respect de la diversité, et, d'autre part, à faire émerger des pratiques plus durables de la graine au compost, pour permettre un accès universel à une alimentation saine, respectueuse des personnes et des écosystèmes, le tout pour contribuer à un monde plus juste pour aujourd'hui et pour demain.

Dans notre budget 2017, les subventions hors fonctionnement sont comprises entre 5 et 6 millions d'euros dans chacun de nos deux grands programmes, et nous avons d'autres actions, dont le soutien de philanthropies. Nous sommes implantés en France, avec dix salariés, et en Espagne, avec six salariés. Pour le volet art citoyen, nous avons un grand programme autour de la thématique « art et éducation » avec une nouvelle approche programmes, en co-construction et en évaluation continue. La thématique « art science et société » fera l'objet de notre unique appel à projets cette année et nous avons un programme en cours d'élaboration autour de la notion de l'artiste en régie citoyenne.

Pour ce concerne l'alimentation durable, nous avons trois programmes : « Promouvoir la vision systémique de l'alimentation », « Démocratie alimentaire et territoire », « Santé des mangeurs et de la planète ».

L'impact est au cœur de la stratégie. Je suis arrivée à la fondation en septembre 2011 et cette question figurait dans ma feuille de route. Après une année d'observation en 2012, nous avons mené un certain nombre d'expérimentations et mis en œuvre une démarche d'accompagnement à la mesure d'impact avec nos porteurs de projets, dans laquelle nous allons jusqu'à la capitalisation des apprentissages.

Au cours de la période 2019-2023, nous entrons dans une nouvelle phase avec deux programmes co-construits à des échelles territoriales, l'un sur l'axe art et éducation, et l'autre sur l'axe alimentation durable. Ils sont tous deux accompagnés dès le départ dans la démarche d'évaluation dans la double perspective *prove* et *improve :* l'*improve* en continu avec la mise en place d'une évaluation sur une durée de cinq ans avec une

université ou une grande école, et le *prove* avec, nous l'espérons, des *success stories* de ces démarches territoriales qui pourraient être dupliquées.

Nous avons créé deux supports d'auto-évaluation avec les porteurs de projets et ce travail va nous permettre de dégager un certain nombre d'indicateurs que nous imposerons aux porteurs de projets afin d'agréger les fameux KPIs.

Nous avons fait beaucoup de choses au niveau des projets et nous nous interrogeons maintenant au niveau des programmes. Dans nos nouveaux programmes, nous pourrons tester des approches mais pour les programmes que nous venons de terminer, nous nous posons la question des impacts. Comment s'y prendre pour les consolider et comment utiliser les résultats de manière opérationnelle pour l'amélioration des programmes ? La deuxième question que nous nous posons concerne la synergie avec les investissements. Nous avons un objectif de 15 % du portefeuille en *impact investing.* Il existe dans certains cas des possibilités de co-construction d'indicateurs d'évaluation, et la deuxième question est la suivante : quelle synergie pouvons-nous établir lorsque nous avons la possibilité de co-construire des indicateurs avec nos partenaires financiers et comment en définir les objectifs ? La cohérence entre nos deux volets investissements et philanthropie n'est pas suffisante. La première question a déjà été abordée mais la seconde, relative à l'impact, est prioritaire pour nos programmes.

Arthur GAUTIER

Pouvez-vous préciser la notion de programme ?

Marie-Stéphane MARADEIX

A titre d'exemple, le programme « art & sciences » comprend un appel à projets, une chaire et un certain nombre de projets, avec différentes modalités, à savoir des projets issus d'un appel, des partenaires stratégiques que nous avons évalués par ailleurs, et des actions co-construites. Nous avons évalué un certain nombre d'éléments mais nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'impact global du programme.

Arthur GAUTIER

Nous pouvons également réfléchir sur la mise en cohérence des volets investissements et dons.

Marie-Stéphane MARADEIX

Nous nous posons ces deux grandes questions en interne. Par exemple, dans le programme « éducation artistique et culturelle » notre objectif vise, en France, à accompagner la politique publique pour le 100 % éducation artistique et culturelle dans les écoles et, en Espagne, à maintenir l'éducation artistique et culturelle dans les écoles. Nous nous posons une autre question sur les enjeux de démocratie culturelle en dehors de l'école, à savoir comment faire en sorte que tout le monde ait accès à la culture, en particulier dans les déserts culturels, et, en levier, comment les institutions culturelles agissent hors les murs pour se rendre au plus près des bénéficiaires, en partant des besoins culturels et non de l'offre. Les réponses à chacune de ces questions peuvent venir de différents types de projets et de différentes modalités.

Les participants réfléchissent en petits groupes pendant dix minutes.

Vincent FAUVET

S'agissant de la première question, relative à la consolidation au sein des programmes, nous suggérons d'avoir une vision macro sur les différentes approches pour faire avancer une problématique afin de déterminer de quelle façon les différentes structures soutenues participent à cette approche macro du secteur. Une réflexion précise pourrait être mise en œuvre par structure soutenue.

Sur le deuxième aspect, il serait très intéressant d'appliquer la même grille d'évaluation à la philanthropie ou à l'*impact investing.* En effet, le soutien aux associations a souvent tendance à se focaliser sur le qualitatif et porter peu d'attention à certains KPIs quantitatifs, y compris en matière d'impact, et encore moins à des KPIs de gestion de la structure. A l'inverse, dans le cas d'une entreprise, l'augmentation du chiffre d'affaires, la profitabilité et l'efficience peuvent reléguer la question de l'impact au deuxième plan. Pour ces différentes raisons, l'utilisation d'une grille identique dans les deux cas peut être très utile.

Béatrice de DURFORT

Etant donné qu'il existe des approches multiples à l'intérieur d'un programme, il pourrait être intéressant d'analyser les interactions entre elles pour déterminer si, au-delà d'une simple juxtaposition, une synergie a émergé. Par exemple, a-t-il été possible de repérer des territoires mal desservis et d'apporter une réponse plus adaptée en termes de choix d'écoles ou d'institutions culturelles ? Une fertilisation croisée a-t-elle été opérée ? Pourquoi s'est-elle construite et se poursuit-elle ?

Dominique LEMAISTRE

Pour ce qui concerne la première question, nous suggérons de poser le postulat selon lequel l'impact du programme n'est pas égal à la somme de l'impact des différents projets qui le composent. De plus, il convient d'analyser dans sa boîte à outils de bailleurs de fonds quels moyens ont été utilisés et comment ils ont été mis en résonance les uns avec les autres. Enfin, un rapprochement entre les objectifs initiaux du programme et les évolutions de l'environnement pendant la période d'intervention peut permettre de mesurer la contribution du programme.

Elisabeth ELKRIEF

Nous recommandons une cohérence forte entre votre investissement et vos thématiques philanthropiques.

Marie-Stéphane MARADEIX

Nous avons un ensemble d'investissements à impact liés à nos grands programmes dans le cadre de notre mission générale. En revanche, nous avons créé avec Quadia un fonds dédié à l'alimentation durable totalement corrélé avec nos programmes mais nous n'avons pas pris le temps de nous poser ces questions et je pense que nous devons réfléchir ensemble sur ce que nous recherchons. Notre fonds vise à permettre le changement d'échelle de certains de nos projets et une réflexion sur l'évaluation est nécessaire. Quoi qu'il en soit, le secteur de l'alimentation durable a évolué très rapidement et il sera difficile de déterminer quelle a été notre contribution. Merci à tous.

Point méthode 2 : « Improve », l'évaluation pour progresser et améliorer vos pratiques

Un rappel des approches et méthodes possibles

Elise LECLERC, ESSEC

Anne-Claire PACHE

Cette journée sera structurée en deux temps : la matinée sera consacrée aux enjeux de l'évaluation d'impact lorsqu'elle poursuit un objectif interne d'amélioration, et l'après-midi aux enjeux de cette évaluation lorsque son objectif est plutôt tourné vers l'externe, vers la volonté de démontrer, de prouver son impact vis-à-vis de parties prenantes externes.

Je pense que le message essentiel de notre première journée de travail est il n'y a pas vraiment d'évaluation d'impact lorsque les objectifs de l'évaluation ne sont pas clairs. Il convient de définir précisément les objectifs pour l'organisation et pour l'utilisation de cette évaluation. Cette première étape est indispensable pour pouvoir être ensuite en mesure de choisir une méthode d'évaluation et la façon dont elle sera mise en œuvre, les *process* à mettre en place en interne, et les ressources à mobiliser.

Nous avons constaté, dans vos différents retours hier soir, que vos situations sont très diverses, avec des personnes qui commencent tout juste à se poser la question de l'évaluation. Certains d'entre vous viennent d'arriver dans leur organisation, et d'autres sont déjà très engagées depuis longtemps dans ces sujets. Nous sommes convaincus que la plus grande richesse de ce séminaire réside dans les échanges que vous aurez entre vous et les personnes les plus expérimentées seront des sources d'information précieuses pour les novices sur le sujet, qui disposent pour leur part d'une capacité importante à poser des questions.

Elise Leclerc va nous présenter les méthodes qui s'offrent à nous lorsque l'évaluation vise à améliorer nos pratiques internes.

Elise LECLERC

Bonjour à tous. Nous allons faire le point ce matin sur les méthodes adaptées à l'*improve,* et cet après-midi sur celles qui relèvent davantage du *prove*.

Les méthodes d'évaluation de l'impact social sont nombreuses et semblent complexes. Dans le schéma d'analyse, nous allons nous concerter ce matin sur l'axe *improve*, avec les méthodes d'explicitation du changement ou méthodes qualitatives ainsi que des méthodes plus quantitatives, et cet après-midi sur l'axe *prove.*

La théorie du changement constitue la base de l'évaluation de l'impact social et de la plupart des méthodes, et je le constate dans ma pratique, au niveau des financeurs dans les institutions publiques et à l'international. Même les fondations qui commencent seulement à s'intéresser à cette question ont intérêt à réfléchir ainsi au moins pour leur mission centrale et à dérouler les différentes étapes de la théorie du changement, des besoins à l'impact net.

Plusieurs groupes de méthodes interviennent à différente étape de la théorie du changement. Pour un travail sur les besoins, nous allons conseiller d'utiliser les méthodes d'explicitation du changement qualitatives. Pour comprendre l'efficacité, nous ferons appel à des indicateurs et à des méthodes plus quantitatives. Cet après-midi, nous examinerons des méthodes plus orientées vers l'efficience et la mise en évidence de l'attribution et la valeur ajoutée en utilisant des groupes de comparaison

Les méthodes plus adaptées pour l'*improve* au niveau du pilotage, et de la compréhension de l'impact social de la structure sont les méthodes d'explicitation du changement, qualitatives ou quantitatives.

Les méthodes d'explicitation du changement qualitatives ont émergé en psychologie et en sociologie, domaines dans lesquels il existe une tradition profonde de méthodes qualitatives. Elles ont marqué une pause après la guerre avec la volonté de quantification, quantification mais un retour à l'approche qualitative a été opéré depuis le début des années soixante avec la prise de conscience qu'il est impossible de tout expliquer par les approches quantitatives. L'approche qualitative fait notamment référence à de nombreuses méthodes comme les entretiens individuels, les entretiens de groupe, les observations ou aux recherches documentaires.

La première définition *(« Qualitative research is a research strategy that usually emphasizes words rather than quantification in the collection and analysis of data. »* Bryman, 2008) met l'accent sur les mots. Dans les méthodes qualitatives, on essaie d'analyser les mots par rapport aux chiffres.

La deuxième définition *(«Qualitative research is an umbrella term for an array of attitudes towards and strategies for conducting inquiry that are aimed at discovering how human beings understand, experience, interpret, and produce the social world. »* - Sandelowski, 2004) évoque les êtres humains. L'économie et la psychologie sont très liées dans l'évaluation de l'impact social. Avec le mouvement *nudge*, les économistes se sont rendu compte que les êtres humains ne fonctionnent pas comme les économistes le souhaiteraient. Dans les approches qualitatives, même s'il existe une chaîne de valeur, les activités exercées ne produisent pas toujours les effets attendus. Le travail est effectué avec des êtres humains et il est important de pouvoir appréhender la façon dont ils comprennent les choses, font l'expérience, interprètent et produisent le monde social.

La dernière définition *(« L'ensemble des techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant dans le monde social. »* – Jodelet, 2003) : propose une distinction intéressante entre le sens et la fréquence. Nous pouvons constater une fréquence ou un certain nombre de chiffres sans en comprendre vraiment le sens. Il est important de comprendre la véritable signification d'indicateurs de *reporting* standards, qui sont déjà établis par un certain nombre d'entre vous mais qui ne leur donnent pas forcément une bonne compréhension de ce qui se passe derrière leurs activités, qui présente un impact plus important, dont ils ont l'intuition mais qu'ils ne parviennent pas à formaliser.

En voici un exemple. Je mène actuellement une recherche avec un financeur, une caisse de retraite, qui finance des accompagnements vers le retour à l'emploi. Les sorties positives représentent 40 à 60 % du total et ce financeur souhaite comprendre pourquoi il ne se passe rien pour 50 % des personnes financées. Nous avons mené des entretiens qualitatifs qui ont notamment mis évidence la reprise de confiance en soi, le fait de rompre un schéma, de se voir autrement. Une personne interviewée n'a pas retrouvé un emploi mais l'accompagnement a eu un impact sur elle. Il y a eu un changement mais il n'est pas quantifié dans les indicateurs de *reporting* standard.

Une autre personne n'a pas retrouvé un emploi mais elle s'est rendu compte qu'elle pouvait faire du bénévolat et aider une association, ce qui la rapproche de l'emploi, et contribuer ainsi à la société. Cet élément est devenu un indicateur d'impact pour un accompagnement vers le retour à l'emploi même dans un cas de sortie négative. Une approche qualitative permet de mettre en évidence des impacts, de comprendre des changements qui se produisent même s'ils ne se traduisent pas par un contrat de travail dans le *reporting*.

Un autre participant à l'étude était technicien de surface en grande distribution, n'était pas épanoui et avait travaillé sur un projet de création d'entreprise. Il s'est rendu compte grâce à l'accompagnement qu'il n'avait pas suffisamment de temps pour bâtir son projet. Il a donc décidé de retrouver un CDD en intérim pour pouvoir déménager, confier son bébé à

ses parents et travailler sur son projet professionnel. Pour cette personne, la chaîne des événements et du contexte était beaucoup plus complexe qu'une sortie positive, et pouvait être identifiée par une approche qualitative.

Un autre exemple concerne une importante fondation philanthropique qui distribue 30 millions d'euros par an environ, et qui avait dédié 500 000 euros à l'évaluation d'impact social. Les méthodes randomisées prouvaient l'efficacité du dispositif d'aide aux adolescents en détresse psychiatrique mais les adolescents les plus défavorisés ne l'utilisaient pas. La fondation a mené une étude sur l'impact social des services, a réfléchi au SROI et a conclu que la valorisation de la prévention du suicide chez les adolescents n'était pas éthique. Ce projet a donc été abandonné et le SROI a été remplacé par une étude qualitative. L'objectif était de comprendre pourquoi le dispositif ne fonctionne pas pour les adolescents les plus défavorisés en menant des études de besoin par quartier et par origine ethnique, ce qui est possible Royaume-Uni mais pas en France. Cela les a conduit à cibler leurs actions sur des populations spécifiques.

Une participante

Cela signifie-t-il qu'il faut commencer par une approche quantitative avant de cibler les aspects qualitatifs ?

Elise LECLERC

Nous conseillons de commencer par le qualitatif car il permet de comprendre la démarche puis de passer au quantitatif pour valider des hypothèses mises en évidence par les premiers entretiens qualitatifs. Ces derniers permettent souvent de trouver de nouveaux indicateurs de changement. A la suite de la démarche de validation quantitative des hypothèses, on peut revenir vers le qualitatif pour mieux comprendre les résultats quantitatifs. C'est un processus itératif, avec des va-et-vient entre le quantitatif et le qualitatif pour essayer de comprendre.

Les méthodes qualitatives sont également très utiles pour essayer de trouver des indicateurs. Cette notion centrale de l'évaluation d'impact doit être définie. Un indicateur donne une indication d'une réalité, ou plutôt d'une approximation de la réalité, et permet de donner une direction, de comprendre un ensemble de facteurs de façon rapide il existe trois catégories d'indicateurs.

Les indicateurs les plus fréquents sont propres à un projet et peuvent donc être personnalisés. Ils sont très proches de l'activité et co-construits avec les parties prenantes. Dans le cas du retour à l'emploi mentionné plus haut, le bénévolat constitue un nouvel indicateur de changement. Le MOOC évoque les Bistrots Mémoire où une évaluation d'impact social comportait un indicateur autour des personnes qui avaient pris des décisions, c'est-à-dire la mesure de la capacité à agir grâce aux Bistrots Mémoire, qui sont destinés aux personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. Cet indicateur distinguait les personnes venant en couple ou seules car il a été constaté que les personnes qui viennent en couple prennent davantage de décisions que celles qui viennent seules.

Parmi les indicateurs de secteur, nous pouvons citer IRIS ou le GIIN (Global Impact Investment Network) pour le développement international. Ils sont disponibles en *open source* et permettent d'agréger des données concernant un projet réalisé dans plusieurs pays. MESIS est un ensemble d'indicateurs en cours de création, déjà au nombre de 400 me semble-t-il, avec la Caisse des Dépôts et BNP Paribas. L'objectif consiste à élaborer des indicateurs utilisables par des financeurs notamment pour le *reporting*. Il s'agit d'une sorte de version française d'IRIS.

Les indicateurs encore plus standardisés sont « reconnus » par secteur et constituent une norme de référence. Par exemple, pour une entreprise d'IAE (insertion par l'activité économique), l'indicateur standard du retour à l'emploi est une sortie positive qui n'est pas un contrat d'insertion ou un CDD de moins de six mois. Ces indicateurs doivent respecter certaines contraintes du secteur. Le bilan carbone est un autre indicateur standardisé.

Les indicateurs des Talents d'Alphonse illustrent les notions d'indicateurs subjectifs et objectifs. 67,8 % des Alphonse continuent d'échanger avec les Curieux après leur cours. Il était demandé aux Alphonse s'ils ont eu au moins un contact avec les personnes auxquelles ils ont donné un cours, après cette activité. Il s'agit d'un indicateur objectif. Le chiffre de 84,8 % des Alphonse qui se sentent valorisés constitue un indicateur subjectif établi avec des données déclaratives. Le déclaratif permet d'alimenter des indicateurs subjectifs, qui sont tout aussi intéressants car le ressenti est très important pour comprendre le changement chez une personne. Les indicateurs subjectifs sont aussi valables que les indicateurs objectifs mais ce sont deux types d'indicateurs différents.

Dans une étude de la Fondation de France sur la solitude, 13 % des personnes interrogées ont déclaré se sentir seules mais 10 % de ces personnes n'ont eu aucun contact dans cinq types de réseau social (familial, amical, professionnel, etc.). La solitude ressentie était donc plus forte que les résultats de l'indicateur objectif correspondant. Cet écart constitue un enseignement intéressant.

La logique de portefeuille conduit à agréger les indicateurs mais cela est difficile. La question se pose pour de nombreuses fondations et la réponse dépend des objectifs de mesure de chacune d'elles. Pour le programme Pop Up de Veolia dont l'objectif est social, économique, environnemental et humain, nous avons agrégé certains indicateurs d'impact social et d'impact économique sur les bénéficiaires.

Pour ce qui concerne les avantages et les limites des différentes méthodes, les méthodes d'explicitation du changement sont utilisées pour comprendre les besoins, les perceptions, les changements vécus et le ressenti. Il est cependant difficile d'avoir une idée très globale et de prendre des décisions sur la base d'analyses uniquement qualitatives.

A l'inverse, les indicateurs permettent la prise de décision, facilitent la gestion de projets, permettent d'avoir une vision très globale. Les limites de cette approche résident dans le biais inhérent au choix des indicateurs et dans la notion de causalité. En effet, les indicateurs ne suffisent pas pour apporter la preuve que nous sommes responsables, en partie ou en totalité des chiffres, positifs ou négatifs.

Guilhem Soutou

Existe-t-il des sites internet de référence sur ce sujet ?

Elise LECLERC

L'Avise consacre une page de son site à l'évaluation de l'impact social. A l'ESSEC, la chaire Innovation et entrepreneuriat social et son laboratoire, dont je suis responsable, proposent une page sur l'évaluation et la mesure de l'impact social, avec quelques publications. Nous travaillons avec l'Avise et le Fonds social européen sur un enrichissement du site de l'AVISE en co-construction avec des entreprises sociales pour concevoir des outils simples destinés aux petites structures dotées de faibles moyens financiers. La mise en ligne est prévue pour janvier 2020

Le site IRIS propose une base d'indicateurs mais j'ai beaucoup de mal à l'utiliser pour des activités uniquement françaises, car il n'y a rien sur le retour à l'emploi ou l'insertion par exemple, ou de problématiques de pays riches. Il est très axé sur le développement international, l'éducation, les filles, la mortalité des enfants.

Sandra BERNARD

Il existe également le site de l'association Cerise.

Elise LECLERC

Cerise est axée sur microcrédit et les objectifs de développement durable, et met à disposition un fichier Excel assez intéressant, qui reste cependant dans une perspective de développement international.

Sandra BERNARD

J'ai voulu l'utiliser en tant que néophyte ; en une heure et demie avec l'entreprise, nous avons pu avoir une vision assez synthétique. Cet outil est relativement facile d'utilisation, disponible en plusieurs langues et est gratuit.

Sophie FAUJOUR

Le réseau européen EVPA publie depuis 15 ans les *best practices* de la mesure et la gestion de l'impact. Nous avons non seulement toute une littérature et des outils très bien conçus sur ce sujet, mais aussi des outils beaucoup plus succincts avec de nombreux visuels qui aident au quotidien des fondations et des fonds d'investissement.

Natale SAUVANET

TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact) serait un outil de référencement de toute une série d'outils d'impact.

Marie-Stéphane MARADEIX

Dans la Boussole que je présenterai, nous avons une liste de 50 indicateurs dans le domaine de la culture.

Elise LECLERC

Il existe beaucoup de ressources mais de nombreuses personnes rencontrent encore des difficultés et nous devons donc continuer à réfléchir ensemble. Nous accompagnons gratuitement les entrepreneurs de petites structures à la mesure de l'impact social dans le cadre du nouveau programme Size Up. Je leur dis que, comme le yoga, la mesure de l'impact social nécessite une pratique régulière.

A bâtons rompus 1 : Que faire de votre évaluation d'impact pour améliorer vos pratiques ?

Une discussion animée entre dirigeants de fondations et de fonds d'investissement.

Guilhem SOUTOU, Fondation Daniel et Nina Carasso

Vincent FAUVET, Investir&+

Modératrice : Anne-Claire PACHE, ESSEC

Anne-Claire PACHE

Au cours de cet atelier, nous allons puiser à nouveau dans les expériences et les pratiques des participants à ce séminaire. Au côté de Vincent Fauvet, président Investir & +, et de Guilhem Soutou, responsable des programmes liés à l'alimentation durable, une chaise supplémentaire est destinée à accueillir un participant souhaitant partager son expérience d'évaluation ou poser des questions.

A la fondation Carasso, vous avez engagé une démarche très forte pour accompagner les organisations que vous soutenez dans leur évaluation d'impact. Pouvez-vous nous expliquer la façon dont vous procédez et vos objectifs ?

Guilhem SOUTOU

Nous avons commencé par des évaluations d'impact au cas par cas sur des projets qui avaient une importance stratégique pour nous. Il s'agit notamment de l'évaluation d'impact interne d'Unis-Cité sur la mise en place d'un dispositif et d'une méthodologie adaptée aux programmes que nous soutenions. Il en va de même pour la chaire Alimentation du monde que nous soutenons à Montpellier, sur laquelle nous avions des questions précises qui nécessitaient des méthodes très particulières. Cette approche de gré à gré était mise en œuvre en fonction des besoins et des questions que se posait la fondation en termes de renouvellement ou de positionnement stratégique de certains partenaires.

Anne-Claire PACHE

Vos interventions se situaient systématiquement dans la logique d'aider vos organisations bénéficiaires dans leur propre mesure d'impact. Il ne s'agissait pas d'évaluer celui de la Fondation Carasso.

Guilhem SOUTOU

Tout à fait. Jusqu'à présent, de nombreuses démarches mises en œuvre visaient à caractériser l'impact du projet lui-même, pas forcément la contribution de la Fondation Carasso sur le projet ou la structure. Dans l'exemple mentionné plus haut, il s'agissait d'aider Unis-Cité à valoriser ses résultats auprès de bailleurs potentiels qui pourraient prendre le relais de la Fondation Carasso dans le financement du programme. Dans le cas de la chaire soutenue, il s'agissait de questionner l'impact pour que la fondation puisse mieux déterminer la manière dont elle allait soutenir la chaire, et d'alimenter une réflexion commune sur l'orientation stratégique qu'il fallait donner au projet.

Anne-Claire PACHE

A un certain moment, vous avez décidé d'engager une démarche plus ambitieuse.

Guilhem SOUTOU

Sous l'impulsion de Marie-Stéphane Maradeix, nous avons commencé à réfléchir à une méthode permettant à la fois de mesurer les impacts de projets individuels, toujours pour leur permettre de mieux les piloter, de mieux communiquer et nous faire une meilleure idée de ce qui est produit, et d'évaluer également l'impact de la Fondation Carasso sur un champ d'activité. Nous avions aussi d'autres ambitions : nous voulions également concevoir une méthode de conception de méthodes d'évaluation d'impact, utilisable dans d'autres secteurs, pour concevoir des évaluations d'impact de manière participative, avec un dialogue entre les porteurs de projets et la recherche. Nous voulions également profiter cette évaluation d'impact collective pour réaliser une mise en réseau des porteurs de projets travaillant sur une même thématique. Cette démarche nous permettait d'approfondir notre connaissance des projets et des porteurs de projets.

Concrètement, nous avons rassemblé neuf porteurs de projets sélectionnés dans un même appel à projets.

Anne-Claire PACHE

Quel était le nombre total de projets présentés ?

Guilhem SOUTOU

Nous étions en 2014, dans la deuxième année d'un cycle d'appels à projets, avec 80 à 100 projets en cours. Nous avons supposé que l'homogénéité des projets sélectionnés serait suffisante pour travailler ensemble sur une méthode commune et cette hypothèse s'est révélée erronée. Cet appel à projet tournait autour de la mise en place des politiques alimentaires locales, et ce thème était certainement le plus compliqué de notre activité car il concerne l'agriculture, la restauration collective, la nutrition, la précarité et l'environnement.

Concrètement, nous avons souhaité que cette méthode d'évaluation d'impact soit créée par les porteurs de projets eux-mêmes et non par la fondation, et qu'ils soient maîtres de la méthode et du cahier des charges. Nous les avons réunis en séminaire et nous avons écouté leurs besoins. Nous en avons déduit par exemple qu'il fallait une méthode applicable par un stagiaire en Master 2, et nous avons choisi le dimensionnement et les approches. Le prestataire faisait le lien avec la communauté de recherche de Montpellier qui est spécialisée sur les questions de systèmes alimentaires, et a ensuite alimenté un aller-retour entre les besoins des porteurs de projets et les réponses et remarques des chercheurs. Une phase de stabilisation a permis une première ébauche de la méthode, mise en œuvre dans les neuf territoires concernés, avec une évaluation *ex post* et un processus d'amélioration continue en cours de projet pendant deux ans.

Il convient de noter que si les neuf organisations se sont engagées dans la démarche sous l'impulsion du bailleur, la très grande majorité se sont montrées très enthousiastes à l'issue du premier séminaire, face à une fondation bienveillante qui cherchait à répondre à leurs besoins et à mettre en place une mise en réseau.

Anne-Claire PACHE

Ils ont donc apprécié le *process* au-delà des résultats de l'évaluation.

Guilhem SOUTOU

Oui, je pense que la démarche et la mise en réseau ont été très appréciées.

Anne-Claire PACHE

Que s'est-il passé après ?

Guilhem SOUTOU

Les allers-retours entre les porteurs de projets et la recherche par l'intermédiaire du prestataire ont permis d'affiner la méthode au fur et à mesure qu'elle était déployée, et les deux visites terrain du prestataire ont aidé les porteurs de projets pour appliquer la méthode et ont permis de récolter les différentes remarques. Un bilan final a été effectué mars dernier. Au total, le processus a duré deux ans et demi.

A la suite de cette démarche, un guide à usage des personnes qui mettront en place des politiques alimentaires locales a été publié pour leur permettre de concevoir eux-mêmes une évaluation d'impact adaptée à leurs objectifs et avec leurs propres indicateurs. Nous proposons une méthode de construction et un catalogue d'indicateurs qui sont des suggestions.

Anne-Claire PACHE

Comment utilisez-vous cette forme de recherche-développement produite ainsi ?

Guilhem SOUTOU

La méthode a été publiée en novembre dernier et annoncée lors de la rencontre de l'alimentation durable le 29 janvier. Ce document est à la disposition de tous en *open source*. En interne, nous ne faisons pas encore la promotion de cette méthode car nous voulons l'éprouver auprès d'un échantillon de porteurs de projets qui n'ont pas participé à l'élaboration. Nous envisageons un appel au volontariat parmi nos nouveaux porteurs de projets. Une fois qu'elle sera validée, nous mènerons probablement une communication proactive.

Anne-Claire PACHE

Quel est le coût global de ce travail de R&D ?

Guilhem SOUTOU

L'ordre de grandeur est de 75 000 euros, pour deux ans et demi d'accompagnement, deux séminaires, 18 visites terrain et le financement d'un stagiaire qui a aidé trois porteurs de projets ayant très peu de moyens.

Anne-Claire PACHE

Je vais poser la même question à Vincent Fauvet. Chez Investir & +, qu'est-ce qui est mis en œuvre au quotidien par rapport à cette question de l'évaluation d'impact ?

Vincent FAUVET

Investir & + n'est pas un fonds mais une SAS à capital variable qui accompagne financièrement et non financièrement des projets à fort impact. Les notions d'impact et donc d'évaluation d'impact interviennent très en amont car la sélection des projets sur des critères d'impact est fondamentale.

Lorsque nous examinons les projets, nous analysons quatre éléments : l'impact, l'équipe, le marché du produit ou du service, l'opération proposée, le montant, la valorisation les autres actionnaires.

Vous l'avez compris, l'impact est le premier critère de sélection. Parfois des évidences s'imposent, parfois des projets arrivent déjà avec des études, comme c'est le cas des Talents d'Alphonse. Nous étudions actuellement Bouge ta Boîte, un réseau qui part du constat que de nombreuses femmes entrepreneuses dépendent de ce revenu alors que les statistiques de chiffre d'affaires montrent que le revenu des entreprises menées par des femmes est inférieur à celui des entreprises menées par des hommes. L'objectif consiste à faire sauter ce plafond de verre et ce réseau de femmes vise à créer de

connexions business immédiatement mobilisables, pour permettre à des TPE de développer leur chiffre d'affaires et leur indépendance.

Nous intervenons très tôt, en capital-risque, et nous réalisons de l'*impact risque,* car nous prenons un risque sur le développement et la pérennité financière de l'entreprise et sur son impact. Notre approche est extrêmement humaine, avec très peu de chiffres mais beaucoup d'échanges avec les personnes, qui sont le seul véritable actif, et nous serons présents dans des cercles de Bouge ta Boîte dans différentes villes de France. En amont, l'analyse de l'impact est fondamentale et nous travaillons énormément le qualitatif et l'humain.

Anne-Claire PACHE

Techniquement, comment cette dimension est-elle analysée ?

Vincent FAUVET

Il s'agit à 80 % d'échanges et de rencontres. Nous rencontrons tous les collaborateurs, nous vérifions la cohérence du modèle et allons voir les clients, les bénéficiaires, les fournisseurs. Deux mots-clefs résument notre démarche : nous regardons l'intention des personnes et la capacité de transformation. L'impact que nous voulons générer correspond au produit de l'impact unitaire par le volume. Certains porteurs de projets n'ont pas complètement formalisé au niveau de la théorie du changement mais manifestent une capacité d'entreprendre importante. C'est le cas de l'application YUKA, qui a créé un changement systémique chez les consommateurs et les industriels.

En aval, une fois que nous avons investi, nous étudions l'impact car il est important pour les entrepreneurs, pour nous et pour les personnes qui nous font confiance et qui investissent chez nous. Nous sommes en train de travailler avec YUCA sur un questionnaire permettant de mesurer l'impact auprès des bénéficiaires, et déterminer en son utilisation a changé la vie des utilisateurs. Nous faisons très attention à ne pas être une sorte de caution sociale mais nous pouvons être un garde-fou et un partenaire sur lequel ces entreprises peuvent s'appuyer pour se développer.

Anne-Claire PACHE

L'équipe d'Investir & + comporte quelques seniors et des chargés d'investissements plus juniors mais chacun porte dans sa propre contribution une partie de la question de l'impact. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur votre organisation interne sur ce sujet ?

Vincent FAUVET

Nous essayons de fonctionner en interne comme nous l'attendons de nos participations. Nous faisons attention à ce que tous les salariés aient les mêmes *drivers*. Dans les entreprises dans lesquelles nous investissons, nous recherchons une corrélation entre le moteur du développement de l'activité économique et la création d'impact. L'impact doit être vraiment *core business*. De la même façon, tout le monde chez Investir & + doit être animé par l'impact. Concrètement, chacun suit un groupe d'entreprises dans son intégralité, avec un accompagnement effectué en général par une personne de l'équipe opérationnelle et un accompagnateur parmi nos entrepreneurs investisseurs, avec un *reporting* financier et un *reporting* d'impact.

Anne-Claire PACHE

Quelqu'un veut-il venir témoigner d'une expérience d'évaluation d'impact ? La question de savoir ce qu'on fait de l'évaluation n'est pas toujours facile.

Elisabeth ELKRIEF

Je voudrais savoir si vous avez-vous des difficultés à trouver des projets ou bien ou bien si vous très sollicités, et comment vous les sourcez.

Vincent FAUVET

C'est la plus grosse difficulté car nous sommes particulièrement exigeants au niveau de l'impact. Entre 2014 et 2018, nous avons étudié 2 000 projets et réalisé une vingtaine d'investissements, soit un taux de 1 %. Nous ne recevons pas de fonds institutionnels et ne subissons pas la pression du *timing.* Je trouve que cette situation est extrêmement saine car elle évite de baisser les critères de sélectivité. Le pire pour nous consiste à investir non pas dans une entreprise qui échoue mais dans une entreprise qui n'a pas d'impact. Il est effectivement très difficile de trouver des projets mais nous avons un petit écosystème. Nous intervenons dans les universités et à l'ESSEC nous avons un bureau aussi à Barcelone, nous sommes en relation avec les accélérateurs et les incubateurs, et nous utilisons beaucoup le bouche-à-oreille.

Dominique LEMAISTRE

Quels sont vos volumes d'investissements ?

Vincent FAUVET

Dans notre secteur, le *private equity* est un outil avec lequel nous prenons des participations dans le capital d'entreprises. Pour moi, ce qui est vraiment intéressant c'est de parler des entreprises accompagnées.

Dominique LEMAISTRE

Pouvez-vous indiquer le pourcentage de vos participations dans les entreprises ?

Vincent FAUVET

Oui, bien sûr. Nous sommes minoritaires référents. Nous accompagnons beaucoup mais nous voulons que les entrepreneurs, et si possible des entrepreneuses, soient maîtres chez eux le plus longtemps possible. Nous avons 45 % de femmes parmi nos entrepreneurs et nous sommes très fiers de ce chiffre. Notre participation est comprise en général entre 10 et 25 %. Sans aller jusqu'à la gestion de fait, nous essayons d'influencer l'entreprise et accordons beaucoup d'importance à l'intention, à la capacité d'écoute et à la volonté des dirigeants d'être accompagnés, et déléguons des personnes très compétentes.

Sandra BERNARD

Je constate qu'une grande énergie et une valeur ajoutée importante sont consacrées à l'évolution des méthodes d'évaluation d'impact. Existe-t-il au niveau des fondations une plate-forme de partage des *best practices* que chacun pourrait alimenter *?* Je suis nouvelle dans votre communauté et j'ai l'impression que vous travaillez un peu chacun dans votre coin. Vous pourriez peut-être mutualiser vos efforts.

Par ailleurs, je retiens que les fondations qui traitent les porteurs de projets en *early stage* peuvent identifier les possibilités de continuer à fonctionner avec un modèle économique qui peut concerner ensuite le capital-risque. Existe-il des passerelles entre votre monde et le *private equity* risque, développement et maturité ?

Guilhem SOUTOU

Indépendamment de la réponse apportée par des journées comme celle-ci sur les politiques alimentaires locales, il existait une carence évidente en termes de méthode disponible. Les acteurs s'intéressent peu l'évaluation d'impact, il n'y a pas de standards et l'écosystème n'est pas aussi riche que dans d'autres champs, comme la solidarité ou les

personnes vulnérables. Nous avons d'abord répondu à une carence et, dans la phase suivante, qui était plutôt une phase de capitalisation, nous avons réuni 22 porteurs de projets pour aller un peu plus loin, en France et en Espagne, avec trois séminaires et des visites terrain, pour essayer de capitaliser les expériences de chaque porteur de projets. Dans ce cercle, nous avons veillé à intégrer des experts de l'évaluation d'impact.

Nous sommes partis du constat d'une carence, que nous avons essayé de combler en partie. La question de la concurrence avec d'autres méthodes se posera mais pour l'instant nous n'avons pas connaissance de méthode adaptée aux besoins des collectivités.

Anne-Claire PACHE

Il existe déjà beaucoup de possibilités de partage et de mise en commun et il est toujours souhaitable de faire davantage.

Nous abordons maintenant la question relative aux passerelles entre le monde de la philanthropie et celui du capital-risque.

Vincent FAUVET

Il est très compliqué de développer une entreprise à impact. La logique de co-investissement avec des acteurs complémentaires est bien sûr souhaitable. Nous ne sommes pas dans une logique exclusive et nous essayons de trouver le maximum de *smart money,* c'est-à-dire des apporteurs de fonds et de compétences. Nous nous plaçons volontiers dans des logiques de co-investissement mais il faut analyser en profondeur la compatibilité car les discours et les attentes doivent être très clairs.

Sandra BERNARD

Ma question portait sur le fait que les fondations présentes aujourd'hui constituent des viviers d'idées de nouvelles activités qui répondent à des missions d'intérêt général. Existe-t-il des passerelles entre le format de dons et de subventions et le format d'investissement ?

Vincent FAUVET

Oui nous travaillons beaucoup sur l'hybridation des modèles. De nombreux projets voient le jour sous forme associative et cherchent à exercer une partie de leur activité sous forme marchande, souvent pour améliorer leur taux de génération propre de revenus. Nous travaillons sur cette hybridation et nous avons créé SocialCOBizz une plate-forme open source qui vise une logique d'hybridation des modèles d'associations, promeut les joint-ventures sociales et permet à une association de créer une SAS avec un corporate qui apporte un savoir-faire.

Elisabeth ELKRIEF

Nous intervenons dans l'éducation des jeunes défavorisés et deux questions se posent. D'une part, certaines méthodes qui sont valides pour les enfants défavorisées pourraient être très utiles pour les enfants favorisés. D'autre part, comment faire pour que le payant finance le gratuit ? Nous avons essayé par le passé d'élaborer des business models hybrides, sans véritable résultat, mais plusieurs projets de certaines de nos associations sont à l'étude, avec une vraie étude de marché et dans le cadre d'un partenariat avec le BCG et HEC.

Anne-Claire PACHE

Merci à nos intervenants.

Point méthode 3 : « Prove », l'évaluation pour démontrer la pertinence de votre action et le communiquer à vos parties prenantes

Un rappel des approches et méthodes possibles.

Elise LECLERC, ESSEC

Anne-Claire PACHE

Dominique Lemaistre a attiré mon attention sur le fait qu'Elise et moi-même avons utilisé de manière ambiguë la notion de théorie du changement, qui désigne à la fois le schéma que nous avons vu ensemble et une méthode d'évaluation qui consiste à appliquer ce schéma conceptuel à sa propre organisation. Je vous propose de considérer le graphique comme, d'une part, le schéma conceptuel de l'impact, qui renseigne l'ensemble des méthodes d'évaluation et, d'autre part, une méthode d'évaluation qui permet d'analyser comment, pour une organisation avec une finalité donnée, l'ensemble de ces composantes se déclinent.

Elise LECLERC

Dans le MOOC, la carte des impacts est un autre modèle utilisé dans le schéma SROI. Je vais vous parler des deux autres grands groupes de méthode d'évaluation d'impact social davantage utilisée pour le *prove*, avec un focus externe, pour prouver l'efficience d'une approche dans le cadre logique, avec l'aspect monétarisation, et les groupes de comparaison et l'approche expérimentale basés sur l'idée de causalité entre les activités de votre organisation et l'impact net qui a été mesuré.

Les méthodes expérimentales avec groupes de comparaison cherchent à mesurer la relation de cause à effet entre un programme et un résultat. Par exemple, un programme de soutien scolaire sera une variable indépendante et les notes en mathématiques, qui peuvent avoir ou non une relation de causalité avec ce programme de soutien scolaire, seront une variable dépendante. Je ne vais pas m'étendre sur la différence entre les notions d'*outcome*, d'indicateur de suivi et d'indicateurs de satisfaction. Néanmoins, la différence entre la corrélation et la causalité est importante et il existe en ce moment un certain nombre de débats autour de l'utilisation des *big data* pour rechercher des corrélations sans la causalité de la théorie du changement. Quoi qu'il en soit, l'évaluation d'impact social se situe dans le cadre logique avec une causalité et un lien entre les objectifs et les activités. La corrélation correspond à une simple juxtaposition de deux phénomènes qui peuvent être liés ou pas et la causalité établit ce lien.

Le problème de départ quand on essaie de créer ce lien de causalité concerne les variables de contrôle et les groupes de comparaison. Dans l'exemple du soutien scolaire et des notes en mathématiques, il convient de constituer des groupes de bénéficiaires et de non-bénéficiaires qui aient à peu près les mêmes caractéristiques. L'idéal serait de savoir ce qui se serait passé si les bénéficiaires n'avaient pas suivi le programme mais ce n'est pas possible. Une évaluation expérimentale avec un groupe de comparaison reconstruit artificiellement un groupe en enlevant le biais grâce aux variables de contrôle, qui soit adapté aux contraintes du terrain, ce qui pose parfois des difficultés éthiques.

Cette méthode est assez controversée dans certaines pratiques car dans la méthode randomisée pure, un groupe de personnes est divisé en deux et la moitié des personnes qui vont bénéficier du traitement est sélectionnée au hasard. L'autre moitié ne bénéficiera pas de l'intervention ou du traitement. Cette approche pose donc des problèmes éthiques.

Quoi qu'il en soit, il faut toujours se poser la question de savoir si les résultats mettent en évidence une relation de cause à effet et, le cas échéant, si cette relation est généralisable à d'autres contextes.

Cette méthode est souvent utilisée pour les institutions publiques, notamment avec l'AFD et dans le domaine du développement international. Elle est assez difficile à mettre en place car elle suppose un cadre méthodologique complexe, présente un coût élevé puisqu'elle nécessite l'intervention de chercheurs et ne concerne donc pas forcément tout le monde.

Il existe plusieurs méthodes, de la plus scientifique à la plus pragmatique : le tirage au sort sans connaître le résultat, qui vient en tête en termes de rigueur, les essais randomisés et les groupes de comparaison, qui peuvent être utilisés interne, sans faire appel à des chercheurs. « Poor Economics », le livre d'Esther Duflo sur ce sujet, est très intéressant.

Marie-Stéphane MARADEIX

Qu'est-ce que le contrefactuel ?

Anne-Claire PACHE

Le contrefactuel est la méthode utilisée pour comparer avec ce qui serait produit sans le dispositif.

Elise LECLERC

Le second groupe de méthodes utilisées pour le *prove* correspond aux méthodes de monétarisation qui montrent que notre activité permet d'économiser de l'argent ou d'apporter une plus-value en utilisant l'euro comme étalon, et se situent au niveau de l'efficience. On parle aussi de coût/bénéfice.

Le SROI (Social Return On Investment) découle du ROI (Return On Investment) des entreprises et est calculé en euros. Il prend en compte des externalités positives et négatives et la valorisation monétaire de biens ou services non échangés sur le marché et qui ne présentent pas forcément de valeur monétaire, notamment le dialogue avec les parties prenantes. La carte des impacts permet de comprendre la valeur monétaire de certaines activités qui n'auraient pas été pas forcément incluses dans une approche coûts/bénéfices.

L'approche SROI est développée dans le MOOC et est très utilisée Outre-Manche. En France, une analyse SROI du secteur de l'insertion par l'activité économique a été réalisée par sept structures de ce secteur, en calculant le coût du chômage, qui cumule le coût de l'indemnisation et d'accompagnement mais aussi les pertes de revenu pour l'Etat liées aux pertes de cotisations, les revenus additionnels réels ou estimés, les coûts évités, notamment sur le RSA ou les indemnités chômage, le prix de biens ou services équivalents, comme la formation, et le *value game*, qui est la valeur en euros attribuée par les bénéficiaires à l'impact généré par une activité, par exemple le fait de sortir de son isolement et de se rendre en ville plus souvent.

Guilhem SOUTOU

Certaines méthodes de SROI essaient-elles de quantifier ces coûts sur la base de la valeur subjective pour le bailleur ou de la cible du *prove* ?

Elise LECLERC

Toutes les parties prenantes sont incluses dans la carte des impacts. Nous leur demandons leur contribution et, dans la logique autour de la carte des impacts, nous pouvons leur demander leur avis quant à la valeur en euros de l'impact, sachant que le SROI calcule uniquement ce qui a été créé.

Anne-Claire PACHE

Le calcul du SROI suppose un ensemble de décisions. La transparence et la capacité à expliquer les décisions sont indispensables. Des choix sont opérés pour rendre compte de la manière la plus pertinente possible de l'ensemble de valeurs créées en leur donnant une estimation monétaire qui est forcément imparfaite.

Elise LECLERC

La monétisation présente l'avantage de donner une valeur et une mesure comparable avec d'autres valeurs utilisées par les financeurs et les politiques publiques, c'est-à-dire un langage commun, sachant que de nombreux facteurs entrent en ligne de compte dans le calcul. Cette démarche demeure néanmoins très intéressante et révèle pas mal de choses.

Ses limites résident dans la technicité et les hypothèses. La transparence est importante et il convient de réfléchir à tous les biais et à toutes les décisions qui ont été prises.

Les limites des méthodes expérimentales résident dans la technicité, la démonstration scientifique de la causalité et les coûts. De plus, même quand les résultats sont très clairs, ils ne sont pas toujours significatifs dans des contextes plus larges que les échantillons étudiés.

Marie-Stéphane MARADEIX

Les méthodes de *prove* sont très lourdes et je crois que nous sommes peu nombreux à les utiliser. Je pense cependant qu'il faut conserver la distinction entre le *prove* et l'*improve*, ne serait-ce que lorsque nous discutons avec les porteurs de projets car ce sont deux grands objectifs de l'évaluation. Mais dans le *prove,* nous aurons des méthodes de l'*improve.* La majorité des chiffres produis par les évaluations proviennent de méthodes *improve.*

Elise LECLERC

Oui mais cela dépend parfois des interlocuteurs.

Anne LHUILLIER

Une action qui peut avoir d'excellents résultats peut aussi avoir des effets collatéraux.

Elise LECLERC

C'est exact. Les externalités négatives sont déduites du SROI et doivent être prises en compte dans une étude randomisée. Cela pose une fois encore la question de l'utilisation des résultats de l'étude l'impact

Béatrice DE DURFORT

Les projets sont de plus en plus pluridisciplinaires. L'évaluation randomisée me paraît relativement faisable indépendamment de la question des coûts mais je trouve que cette méthode ne correspond plus à la réalité dont témoignent les fondations, au travail qu'elles mènent ni aux problématiques auxquelles elles sont exposées, qui sont beaucoup plus complexes.

Elise LECLERC

Cette méthode a des limites, notamment quand l'attribution n'est pas simple.

Dominique LEMAISTRE

De plus, la méthode randomisée ne permet pas l'itération, qui est très utile dans notre métier. Il suffit parfois de corriger très rapidement certaines actions. Cette méthode est très

critiquée dans le champ social, il est vrai parfois de façon excessive. Elle est néanmoins très lourde et est rarement adaptée à certains secteurs.

Benoît MIRBEL

Des Etats ont lancé ces dernières années des programmes *cash* qui sont monétisés. Malgré certains problèmes à la marge, cette approche a un impact très positif sur la relance économique.

Elise LECLERC

Toutes les méthodes ne sont pas appropriées pour le secteur social, en particulier celles du *prove* qui sont plus techniques, plus lourdes et plus coûteuses.

A bâtons rompus 2 : Comment utiliser l'évaluation comme outil de conviction et de lobbying ?

Une discussion animée entre dirigeants de fondations et de fonds d'investissement.

Eric Mestrallet, Fondation Espérance Banlieues

Dominique Lemaistre, Fondation de France

Modératrice : Anne-Claire PACHE, ESSEC

Anne-Claire PACHE

Nous accueillons Dominique Lemaistre et Eric Mestrallet, qui sont des exemples opposés vis-à-vis de la question de comment utiliser l'évaluation d'impact pour démontrer la valeur de l'action auprès de financeurs et/ou des pouvoirs publics.

Pour Espérance Banlieues, après avoir démontré de manière expérimentale l'intérêt de ses écoles, la question qui se pose est de s'engager dans une démarche d'évaluation pour convaincre et accompagner un mouvement de changement d'échelle.

A l'inverse, la Fondation de France a procédé à une évaluation à la fin d'un programme et s'interroge sur la façon de l'utiliser pour valoriser le métier de bailleur de fonds.

Eric MESTRALLET

Des écoles créées par la société civile demandent à Espérance Banlieues de les accompagner pour réenchanter les territoires dans lesquels elles sont implantées. Il existe en effet une urgence éducative, l'offre scolaire n'est pas suffisamment riche à certains endroits et il est indispensable de donner aux jeunes un avenir et une possibilité de se projeter au travers d'une école alternative. 16 écoles ont été ouvertes depuis 2012 et le projet attire maintenant le regard bienveillant d'un certain nombre d'acteurs qui y voient une possibilité de répondre aux enjeux des territoires en difficulté. Quatre ou cinq écoles supplémentaires sont envisageables mais il faut trouver chaque année 8 à 10 millions d'euros, pour des écoles de 150 élèves du primaire au collège. Le budget est élevé et il s'agit de savoir comment pérenniser cette aventure et surtout comment répondre aux demandes qui continuent d'arriver. Pour pouvoir continuer dans cette direction et étendre la démarche plus largement, peut-être dans les 200 ou 300 quartiers prioritaires, des financements publics, quels qu'ils soient, sont nécessaires.

Anne-Claire PACHE

La question qui se pose est de déterminer comment convaincre les acteurs publics au sens large d'accompagner la démarche. Pour cela, il faut des outils solides et rigoureux.

Eric MESTRALLET

Nous avons la particularité d'être une école, avec des éléments d'évaluation existants qui peuvent peut-être être améliorés mais il existe également une dimension éducative forte, et aussi une dimension intégrative qui rejoint l'école de la Troisième République, fondatrice de l'unité de la nation.

Anne-Claire PACHE

Il existe aujourd'hui quelques éléments d'évaluation.

Eric MESTRALLET

Oui, il s'agit d'enquêtes auprès des parents et des parties prenantes locales, et sur la qualité d'apprentissage des enfants lorsqu'ils souhaitent réintégrer le système public. Nous devons aller plus loin pour montrer le bénéfice pour un territoire.

Anne-Claire PACHE

En quoi le cahier des charges de cette évaluation à venir est-il différent de ce qui a été fait jusqu'à maintenant, qui était peut-être davantage dans une logique d'*improve* ?

Eric MESTRALLET

Nous voulons tout d'abord élargir le cahier des charges. Nous avons aujourd'hui quelques éléments d'*improve* sur l'aspect académique mais nous en manquons sur l'aspect éducatif et intégratif et nous aimerions pouvoir être éclairés par des spécialistes. Par ailleurs, nous voulons pouvoir démontrer de manière plus scientifique l'intérêt de notre approche pour mettre en regard des financements publics.

Anne-Claire PACHE

Pouvez-vous nous donner quelques éléments du cahier des charges, par exemple en termes de durée et d'objectifs méthodologiques ?

Eric MESTRALLET

Pour l'année 2019-2020, il faudra définir des indicateurs permettant de suivre les différents impacts, que nous qualifions de positifs, de l'école dans son territoire, puis suivre pendant trois ans les élèves, les parties prenantes et d'autres personnes qui n'ont pas eu la possibilité de fréquenter nos écoles pour constituer un échantillon comparatif positif.

Anne-Claire PACHE

L'objectif consiste donc à démontrer une forme de causalité entre votre intervention et les changements observés chez les bénéficiaires. Je vous remercie.

Avec Dominique Lemaistre, nous sommes dans une démarche très différente car c'est après 25 ans d'intervention dans le domaine des soins palliatifs que la question s'est posée d'établir le bilan. Pouvez-vous nous expliquer cette démarche d'évaluation ?

Dominique LEMAISTRE

La fondation de France a été créée il y a 50 ans par les pouvoirs publics sur le modèle des fondations communautaires américaines, pour mettre en place un outil multispécialiste des bailleurs de fonds, qui a la faculté d'abriter des fondations et la mission d'encourager la philanthropie en accueillant les mécènes. La Caisse des Dépôts et les banques françaises ont apporté la dotation d'origine.

50 ans plus tard, la Fondation de France intervient selon trois modes opératoires pour organiser la solidarité entre les personnes qui ont des moyens et qui veulent contribuer à l'amélioration du sort de leurs concitoyens et à des projets menés la plupart du temps par des associations ou parfois des individus qui bénéficient de bourses. Nous accueillons et accompagnons 850 fondations individualisées. Comme la maison mère ne pouvait pas survire avec la dotation d'origine, elle a été obligée de collecter des fonds et a donc organisé des programmes de redistribution. Cette activité a été progressivement structurée et la fondation mène aujourd'hui 30 programmes dans des domaines très variés, le social, le médico-social, l'éducation, la culture, l'environnement la recherche, etc.

Au cours des années 1980, les premières grandes campagnes concerneraient les personnes âgées et les personnes handicapées. Elles ont été mises en place de manière empirique. Il y avait à l'époque des bailleurs de fonds publics, des opérateurs privés, c'est-à-dire de nombreuses associations mais pratiquement aucun bailleur privé jusqu'aux années 1990 et la montée des fondations d'entreprises. Nous avons vu arriver de nouveaux projets qui s'intéressaient à la fin de vie à l'hôpital et avons constaté qu'une pratique initiée dans les pays anglo-saxons était en train d'arriver en France, consistant à prendre en charge la douleur totale d'un malade en fin de vie, la douleur non seulement physique mais aussi psychologique et métaphysique, et à adoucir la fin de vie de la personne. Nous avons financé quelques projets puis avons décidé en 1992 de lancer un programme et avons puisé dans notre boîte à outils empirique pour mettre en place l'appel à projets, des conférences, des séminaires, des outils de formation et des groupes de travail. Nous avons également développé la recherche en soutenant les têtes de réseaux. Au bout de 25 ans, constatant que la discipline est installée, nous avons décidé de nous retirer et de dresser un bilan sur lequel nous voulons communiquer.

Anne-Claire PACHE

Etait-ce une initiative interne ou une demande de mandants ?

Dominique LEMAISTRE

C'était une initiative interne en projet depuis un certain temps. Il y avait une sorte de reproche latent de la part des équipes du développement qui considéraient qu'elles manquaient d'informations sur les réalisations. En 2013, la nécessité de justifier la valeur ajoutée de notre structure d'intermédiation est devenue une question importante et notre histoire de 25 ans avec les soins palliatifs était une occasion unique. Nous devions la raconter et pour cela la retracer pour nous justifier auprès de donateurs, et en amont auprès d'institutionnels, de fondations de prescripteurs. Nous avons également commandé une évaluation externe.

Anne-Claire PACHE

Pourquoi une évaluation externe ?

Dominique LEMAISTRE

Nous voulions un regard distancié et crédible et avons choisi le laboratoire d'évaluation des politiques publiques de Sciences Po. Nous avons également établi une cartographie quantitative et un bilan au moment de notre départ. Par ailleurs, nous avons raisonné de façon tout à fait intuitive et avons décidé, pour essayer de montrer notre valeur ajoutée, de mettre en évidence l'évolution de la discipline dans son ensemble, en comparant la chronologie avec notre intervention. Nous avons élaboré ainsi une échelle avec d'un côté les grands événements relatifs aux soins palliatifs, lois, plans publics, prises de position et autres, et, de l'autre, nos actions, en mettant en évidence les évolutions du paysage global des soins palliatifs à la suite de certaines de nos actions. Il s'agit de corrélations et non de causalités.

L'étude de Sciences Po s'est très mal passée parce qu'une partie du corpus intellectuel de nos interlocuteurs n'était pas en phase avec notre demande. Je pense que le cahier des charges était trop affirmatif sur le rôle que nous avons joué dans le secteur. De plus, nos interlocuteurs étaient habitués à évaluer des politiques publiques descendantes et n'étaient sans doute pas familiers avec nos méthodes et nos moyens. Au total, ils nous ont dit de façon assez abrupte d'une part que nous n'avons pas inventé les soins palliatifs, alors que nous n'en avons pas du tout la prétention mais les avons simplement repérés précocement, et, d'autre part, que nous n'avons jamais remis en question l'intérêt de ce dispositif alors qu'il existe des tenants de l'euthanasie et de l'acharnement thérapeutique, en raison d'un système affinitaire avec des donateurs d'obédience religieuse qui ne voulaient pas entendre parler de l'euthanasie. Il se trouve

que notre positon résulte bien d'un système affinitaire mais il n'est pas du tout d'obédience religieuse. Le rapport indique également que la fondation a été un catalyseur qui a aidé à mettre les acteurs en réseau et à créer des synergies entre eux. Nous avons en effet financé 300 à 400 projets pour une vingtaine de millions d'euros. Plus étonnant, le rapport ajoute que la fondation a été un courtier temporaire aux moments où les plans publics ont délaissé les soins palliatifs. Cette remarque me fait penser à un contexte analogue, au cours des années 1980, dans une période d'alternance politique, pour les entreprises d'insertion. D'une certaine manière, cette étude est assez convergente avec ce que nous avons mis en évidence et elle dessine un rôle particulier que pourraient jouer nos organisations dans le cadre de politiques d'innovation sociale à très long terme.

Anne-Claire PACHE

Comment avez-vous utilisé toute cette matière vis-à-vis de vos donateurs et d'un public plus large ?

Dominique LEMAISTRE

Il est difficile de montrer concrètement comment nous travaillons sur les politiques à long terme. Pendant 35 ans, nous avons triché en quelque sorte, en vendant le travail de l'opérateur de terrain que nous financions. J'ai considéré que nous avions une excellente occasion d'effectuer une démonstration, qui pourrait être un point de départ pour les programmes concernant les prisons et la maladie psychiatrique. Nous avons commencé à travailler sur les prisons car comme pour les soins palliatifs à nos débuts, la période est favorable, il y a peu de projets et l'administration pénitentiaire commence à accepter de travailler avec le tiers. Nous n'avons pas encore grand-chose à montrer en termes de résultats et il est difficile de le dire. J'ai constaté que la démonstration sur les soins palliatifs a étonné des prescripteurs.

Anne-Claire PACHE

Cela signifie-t-il que pour d'autres projets, vous réfléchissez à l'impact de ce que vous faites pendant que vous le faites ?

Dominique LEMAISTRE

Je voulais vraiment disposer d'un outil de démonstration. Le deuxième effet a mûri de lui-même et je ne l'avais pas anticipé mais il est très important pour la suite de nos programmes car il conduit à revisiter tous les objectifs de nos programmes, réexpliquer pourquoi nous sommes au bon endroit et, maintenant, mettre en place et alimenter l'échelle temporelle au fur et à mesure, et l'orienter peut-être davantage vers la corrélation que vers la causalité.

Anne-Claire PACHE

Les interviews et les collectes de données sont également utiles.

Dominique LEMAISTRE

Par ailleurs, un programme de 25 ans comporte des phases et des objectifs successifs. Leur identification et la réalisation de bilans intermédiaires sont indispensables.

Je constate que mes prédécesseurs ont été extrêmement créatifs dans la phase primitive des programmes et ont tout de suite positionné l'innovation sociale. De plus, tout a été mis en place de manière empirique et ce n'est que maintenant que nous essayons d'analyser le cadre et de poser les conditions d'une évaluation un peu plus objective.

Anne-Claire PACHE

La démarche a commencé avec la volonté de prouver et de démontrer mais aussi avec une certaine réflexivité.

Dominique LEMAISTRE

Oui, il a fallu assumer le côté itératif des choses, en vérifiant par exemple si, pour un sujet sur lequel les projets sont peu nombreux, une offre financière en suscitera davantage. Il y a une sorte d'aller-retour et le terrain renvoie toujours des enseignements. Nous avons commencé à décrire les phénomènes et par là même, à améliorer nos pratiques

Anne-Claire PACHE

Y a-t-il des volontaires pour raconter sa propre expérience d'évaluation pour démontrer, faire la preuve et motiver ?

Isabelle LE GALO

Nous travaillons sur la thématique de l'alimentation durable en Espagne, et sur l'impact de la transformation que nous pouvons activer avec l'éducation, dans le cas présent dans les écoles maternelles et primaires. Un scientifique espagnol avait décidé de lancer une étude très précise d'évaluation de l'impact et des modalités de ce programme éducatif qui travaille sur les types d'aliments, la nutrition, l'éducation au goût, l'activité physique et l'éducation émotionnelle. Ce cardiologue mondialement reconnu voulait démontrer qu'une bonne éducation en matière d'alimentation peut réduire chez les enfants de souffrir de maladies cardiaques à l'âge adulte. Son étude a duré de nombreuses années et a été publiée. Nous l'avons accompagné pendant quatre ou cinq ans et plus de 30 000 enfants ont été suivis.

La fondation Carasso avait pour objectif de motiver les administrations publiques de l'éducation pour un programme éducatif s'inspirant largement de cette matière pédagogique. Le relais n'a pas bien fonctionné car cette tâche a été confiée à ce scientifique, qui s'intéresse davantage à la production de cette connaissance et de la preuve qu'au plaidoyer Le cas des soins palliatifs amène à poser la question de la place de la Fondation Carasso pour accompagner ces plaidoyers.

Anne-Claire PACHE

Pour quelle raison la Fondation Carasso ne s'est-elle pas emparée de cette phase de plaidoyer ?

Isabelle LE GALO

Nous n'étions pas opérateurs et nous nous sommes concentrés sur l'identification et la structuration des différents acteurs.

Marie-Stéphane MARADEIX

Le modèle économique entre également en ligne de compte car ces programmes éducatifs étaient relativement coûteux. Ils visaient les 3 à 16 ans et nous sommes intervenus sur la tranche 3 à 7 ans. Nous avons financé le programme pédagogique, l'évaluation du programme pédagogique et le programme scientifique d'évaluation auprès de 30 000 enfants. De plus, nous avons été confrontés à la crise espagnole. Nos interlocuteurs ont voulu vendre la méthode pour pallier les difficultés de financement mais nous n'étions pas d'accord ; le mécène qui a repris l'opération est Coca Cola. C'était un projet d'évaluation randomisée magnifique avec des résultats publiés mais son utilisation est un échec pour nous.

Isabelle LE GALO

L'entité qui a mené à bien cette étude est une fondation opératrice en Espagne. Pour se financer pendant la crise, elle a cherché à vendre, peu cher il est vrai, le produit de cette recherche et de cette méthodologie pédagogique au ministère régional de l'éducation, créant ainsi un blocage à la diffusion d'un modèle dont l'efficacité était prouvée.

Dominique LEMAISTRE

Vous avez apporté la preuve de l'efficacité. Lorsque nous sommes intervenus sur les soins palliatifs, une loi les généralisant a été votée. Je pense qu'il faut se poser la question de savoir si le travail ne commence pas après avoir effectué la démonstration.

Anne-Claire PACHE

Le fait d'aboutir à la démonstration n'est certainement qu'une partie du chemin.

Béatrice DE DURFORT

Le saupoudrage est souvent évoqué à propos de la Fondation de France, saupoudrage souvent des petits montants apportés alors qu'il s'agit de *seed money*. Mais en France, il n'y a pas de vraie culture autour de cette dimension.

Dominique LEMAISTRE

Je vous remercie vivement pour cette remarque car aujourd'hui, la tendance dominante consiste à faire changer d'échelle un entrepreneur social performant ou un projet intéressant. Nous avons procédé différemment, nous avons pratiqué la saturation de l'écosystème des projets liés aux soins palliatifs et avons financé de très nombreux projets pour créer le réseau et le saturer afin qu'il existe. Nous assumons cette technique de travail.

Elodie NOCQUET

La tendance à la monétarisation des impacts peut-elle nuire à la Fondation de France qui travaille sur des sujets comme les soins palliatifs ou les prisons, qui ne peuvent pas être traités en termes de coûts évités ?

Anne-Claire PACHE

Je compléterais cette question en demandant à Eric Mestrallet s'il a réfléchi à une démarche de *social impact dans* le domaine de l'éducation.

Dominique LEMAISTRE

Sur certains sujets, nous ne pouvons pas raisonner en termes de coûts évités car ils concernent des coûts ajoutés quoi qu'il arrive. C'est particulièrement vrai pour le grand âge. Il est toutefois possible de traiter des coûts ajoutés de manière plus ou moins lourde au plan financier, par exemple l'acharnement thérapeutique coûte souvent extrêmement cher. De même, la méthode des coûts évités pourrait être approchée davantage pour les prisons. Je suis davantage préoccupée par l'échelle temporelle et la prégnance du court terme *versus* le très long terme. Il ne faudrait pas que la gestion du haut de bilan influence les politiques sociales.

Eric MESTRALLET

Le coût financier et humain évité d'un décrocheur est immense et pas totalement quantifiable. On se demande aussi s'il est possible de mieux faire en termes de dépenses de scolarisation, qui sont des coûts imposés. Nous nous travaillons énormément et des indicateurs sont nécessaires.

Agathe COUSIN

Dans la logique d'évaluation randomisée scientifique, très lourde mais avec des bases solides, le critère déterminant pour influencer les politiques publiques n'est-il pas plutôt le *timing* ? Je pense notamment à un programme important évalué par le LIEPP dans le cadre du financement du FEJ portant sur la médiation dans les écoles et les collèges pour diminuer le harcèlement. Les résultats ont été extrêmement positifs mais n'ont eu aucun

impact sur la volonté de l'Education nationale de le reprendre. Une démonstration de l'efficacité qui va contre des politiques publiques ou des préjugés peut-elle vraiment changer quelque chose ?

Anne-Claire PACHE

Il est certain que la production de la preuve ne suffit pas. La deuxième dimension essentielle correspond à la communication et au partage de l'information.

Agathe COUSIN

De plus, lorsque les initiatives sont nombreuses et visibles du grand public comme pour les soins palliatifs ou l'alimentation durable, une convergence est possible.

Anne-Claire PACHE

Les stratégies de plaidoyer ou de coalition d'un ensemble d'acteurs peuvent infléchir des politiques. Par ailleurs, les cultures politiques sont en train d'évoluer vers l'*evidence-based policy.*

Béatrice DE DURFORT

La question du plaidoyer est un vrai sujet sur lequel les fondations doivent s'interroger.

Dominique LEMAISTRE

Je crois qu'aujourd'hui, la preuve et le plaidoyer ne suffisent plus. Il faut créer l'écosystème pour créer une évolution irréversible.

Eric MESTRALLET

C'est la raison pour laquelle notre analyse en cours est accompagnée par les réalisations sur le terrain et un plaidoyer, que j'essaie de porter.

Recette de cuisine : Témoignage autour de la Boussole de l'Art Citoyen

L'histoire d'un outil d'évaluation d'impact racontée par ceux qui l'ont co-construit.

Marie-Stéphane MARADEIX, Fondation Daniel et Nina Carasso

Pauline CHATIN, Nuova Vista / Les Vignes de Cocagne

Emmanuel PARIS, Maison des Enfants de la Côte d'Opale

Marie-Stéphane MARADEIX

Si l'évaluation est au cœur des actions de la Fondation, il existe peu de culture de l'évaluation chez les porteurs de projets, en particulier de projets culturels. Par ailleurs, il est difficile de définir et de sélectionner des indicateurs selon les spécificités de nos deux thématiques, avec la question de l'élaboration de référentiel par secteurs d'activité. Comme il n'est pas possible d'évaluer tous les projets, il est préférable d'accompagner les porteurs de projets à la mesure de l'impact social sur le plan culturel et en leur donnant des outils.

La méthode visait à thématiser et à problématiser en partant des questions évaluatives liées à nos appels à projets (Systèmes alimentaires innovants, Economie circulaire, Arts et territoires). Elle était obligatoire pour tous les candidats, collaborative, supposait un travail en coopération avec les porteurs de projets, était individualisée pour chacun des porteurs de projets, était accompagnée par des spécialistes consultants RSE de Nuova Vista, duplicable et appropriable.

Le processus s'est déroulé en deux étapes. L'appel a été lancé en 2014 et les actions ont été réalisées en 2015 et 2016. 20 acteurs culturels ou sociaux ont participé à l'évaluation et l'accompagnement par Nuova Vista a été réalisé avec des séminaires et une visite de chaque projet. Deux livrables ont été réalisés : « L'aventure collective », qui relate ce cheminement, et « Le guide de l'auto-évaluation du porteur de projet ». Outre la mise en application de la méthode, nous avions demandé à Nuova Vista de revenir vers neuf projets pour faire le point.

Les constats de l'étape 1 montrent que les indicateurs étaient trop nombreux et qu'il convenait sans doute de passer à quelque chose de plus standard et plus facile à transférer auprès d'autres acteurs culturels. Dans le même temps, nous avons proposé aux 14 acteurs d'un nouvel appel à projet intitulé « Résonances », qui concerne les écoles de musique et les conservatoires pour une nouvelle approche pédagogique, d'intégrer la démarche. Nuova Vista a organisé cette fois des réunions régionales, à raison de deux réunions pour chacun des quatre groupes, pour revenir sur le référentiel, retravailler la question des parties prenantes et des indicateurs, et assurer un suivi téléphonique. Enfin, lors d'un séminaire final à la Philharmonie, nous sommes revenus sur cette expérience et les acteurs ont partagé la manière dont ils s'étaient approprié les outils. Outre les actes de cet événement, nous avons produit le fascicule « la Boussole de l'art citoyen ». Nous pensons que cette méthode pourrait être un outil au service des acteurs culturels.

Pauline CHATIN

Le défi consistait à tenter une approche à la fois collective et individuelle, avec un outil qui puisse être partagé mais dans lequel les structures se retrouvent, et qui s'adapte à leurs projets. Le deuxième principe partagé est qu'il s'agissait d'une démarche d'auto-évaluation, et le troisième consiste à rester opérationnel en cohérence avec les moyens humains et financiers de chaque structure. En résumé, l'objectif était double : créer un outil

commun, appelé « référentiel » puis « boussole » dans lequel puissent se retrouver les participants et peut-être demain, plus largement, d'autres acteurs du champ culturel, et former et accompagner ces acteurs à l'auto-évaluation.

Nous avons proposé de procéder par étapes.

- Chaque structure a commencé par déterminer ses objectifs en se demandant pourquoi elle se lance dans une évaluation.
- La deuxième étape concerne la définition des parties prenantes. La dimension collective existe non seulement entre les porteurs de projets mais aussi sur chacun des projets. Nous avons souhaité que les porteurs de projets mènent une démarche d'auto-évaluation avec leurs parties prenantes.
- Dans la troisième étape, nous proposons de les amener à construire un référentiel, partagé sur un certain nombre d'indicateurs, et, pour une autre partie, plus personnalisé. Nous avons mené ce travail lors du tout premier séminaire sous forme d'atelier. Comme le disait Marie-Stéphane, nous avions dans la première version un catalogue très important. Dans la deuxième version, la Boussole, il a été proposé de retenir un indicateur partagé accompagné d'un catalogue ressource dans lequel les structures peuvent piocher en fonction de leurs besoins.
- Un quatrième aspect concerne la réflexion sur le mode de collecte des données. Au cours du premier séminaire, nous avons réalisé un *brain storming* sur ce sujet, avec des éléments très simples comme des feuilles de présence, des fiches d'action ou des bulletins de participation inscription, et des outils plus spécifiques comme des questionnaires ou des échelles d'évaluation. Une réflexion autour d'entretiens individuels semi-ouverts a été également menée.
- Pour ce qui concerne la collecte et le traitement des données, nous avons voulu sensibiliser les porteurs de projets sur le temps, les moyens, les acteurs et les partenaires à mobiliser de collecte. Il est par exemple possible de se limiter à un échantillon.
- La dernière étape est consacrée à l'analyse et au partage des données collectées dans les structures, et les chiffres n'ont de valeur que s'ils sont contextualisés, comparés selon les cas à des objectifs fixés, à des indicateurs sur un même projet mais sur une autre période de temps ou une autre structure.

Nous avions prévu un certain scepticisme des porteurs de projets, que nous avons réussi à dissiper, me semble-t-il, dès le premier séminaire collectif. L'enthousiasme des participants a permis une très bonne appropriation individuelle par les structures, qui ont toutes joué le jeu. L'approche collective a été très intéressante et les structures se sont trouvé plus de points communs que de différences. De même, l'accompagnement individuel était nécessaire car il a permis la sensibilisation, la prise en main, et l'‘appropriation de l'évaluation par les structures ainsi que notre propre adaptation au niveau de maturité de chaque structure. L'intégration de l'évaluation dès le début de l'appel à projets nous a permis de mener ce travail assez sereinement.

S'agissant des difficultés, la démarche a été bien accueillie au démarrage mais a nécessité un temps de prise en main du vocabulaire et des principes de l'évaluation. Sur la partie indicateurs à long terme, les moyens de la collecte constituent une difficulté évidente car les bénéficiaires sont souvent sortis de la structure. Enfin, des structures ont mis en place l'évaluation dans leur organisation mais elle doit être intégrée dans la vie de chacune d'elles.

Emmanuel PARIS

Le travail que je vais vous présenter montre de quelle façon ces outils évaluatifs sont devenus une routine dans le quotidien des Maisons d'Enfants de la Côte d'Opale.

Il existe une ambivalence dès le départ. En effet, les Maisons des Enfants de la Côte d'Opale sont une institution à caractère social et se considèrent en même temps comme une institution culturelle.

Comme vous le savez, les métiers du social sont fortement évalués et de nombreux outils évaluatifs étaient en place au moment où sont arrivés les outils évaluatifs dont je vais vous parler.

Pour le programme culturel des Maisons d'Enfants de la Côte d'Opale, il nous fallait sortir du plaidoyer pour aller vers une routine évaluative, faute de quoi le programme culture, qui était porté par un seul acteur, pouvait s'arrêter au départ du directeur. La proposition de la fondation est arrivée à point nommé pour opérer cette transformation.

Les services de l'aide à l'enfance du Conseil départemental du Pas-de-Calais suivent actuellement 6 000 enfants, l'effectif le plus important au niveau national. A Boulogne-sur-Mer, le tribunal décide un placement dans 62 % des dossiers examinés, le deuxième taux de France.

Nous accueillons 130 enfants par an, 70 en internat et une soixantaine dans le cadre du suivi en famille. Les enfants sont âgés de 6 à 21 ans, avec 75 % de garçons et 25 % de filles. Nous accueillons aussi des enfants déscolarisés dans le cadre du centre de jour qui est une école conventionnée avec l'Education nationale et dont l'objectif consiste à redonner le goût d'apprendre à ces enfants. Nous accueillons également des enfants d'autres départements et des mineurs isolés étrangers. Nous avons 70 salariés pour cinq maisons d'enfants, 30 bénévoles et 10 partenariats et soutiens avec des institutions culturelles et des fondations. Nous avons également des conventions avec des professeurs d'ateliers en arts, lettres, sports, sciences et technologie, ainsi qu'un *staff* qui réalise des documentaires audiovisuels sur ce que vivent les enfants au fur et à mesure de leurs créations. Des compagnies de théâtre et de danse viennent présenter leurs créations chaque mois et des conférences sont proposées sur le thème de la saison culturelle. Enfin nous organisons depuis cinq ans des résidences arts sciences.

Je vais maintenant expliquer comment les outils conçus en 2015 sont utilisés de manière systématique dans notre institution. Nous utilisons tout particulièrement le questionnaire, qui est proposé aux enfants sans obligation d'y répondre et qui enregistre un taux de participation supérieur à 50 % depuis quatre ans, et le référentiel bilan, établi chaque année en novembre.

Lorsque nous avons commencé à utiliser ces outils, les enfants et les équipes ont participé à quelques modifications à la marge dans le cadre de différents conseils et comités de pilotage qui forment la gouvernance du programme culturel. Les outils sont régulièrement analysés pour identifier les améliorations possibles. Tous les comptes rendus de réunions sont disponibles en *open source*.

Les résultats du questionnaire destiné aux enfants montrent la grande capacité inclusive du programme culturel. C'est pour nous un enseignement très important car nous faisons face à une évolution forte du public accueilli, avec des enfants de plus en plus sévèrement maltraités et qui présentent donc de plus en plus de troubles importants du comportement, de l'identité ou de l'attention. Les enfants disent que notre proposition institutionnelle basée sur l'action culturelle continue à faire réponse, au-delà de l'évolution du public accueilli. Le référentiel bilan annuel montre l'intensité de notre programmation, avec 100 à 120 actions culturelles par an, témoigne de sa vitalité et de sa capacité à établir des liens avec des partenaires et des habitats du territoire.

Par ailleurs, le Conseil départemental nous demande désormais d'intégrer ces outils dans les rapports d'activité et les évaluations internes et externes pour la certification de notre établissement. Il en va de même pour le Défenseur des droits, qui a accordé le label de la Convention internationale des droits de l'enfant à l'Association.

Au terme de cinq années de mise en œuvre de ces outils, ils ont essaimé. Leur arrivée n'a pas été perçue comme une couche supplémentaire de formalités administratives

remettant en question notre manière de travailler mais a ouvert au contraire un véritable appétit pour développer encore plus le programme culturel. Depuis lors, nous avons créé de nouveaux outils évaluatifs : la fiche de parcours des enfants, avec laquelle nous travaillons depuis deux ans sur la corrélation entre les effets du programme culturel et le parcours des enfants, et des outils d'études longitudinales lancées par le conseil scientifique, l'une, « Que sont-ils devenus ? », menée par un laboratoire de l'Université de Paris Descartes auprès d'anciens bénéficiaires de l'Aide sociale à l'enfance, l'autre « Emmène-moi dans le territoire », menée auprès des enfants présents dans nos maisons pour identifier les lieux d'attachement et les lieux qu'ils préférèrent éviter, réalisée par l'Université de Créteil. Nous avons également constaté une extension du réseau des parties prenantes qui font vivre ces outils. Nous commençons à lancer des évaluations dans lesquelles nous pouvons travailler avec l'enfant, les parents et l'éducateur référent de l'enfant.

Dans tous les cas, le fonctionnement satisfaisant de ces outils implique qu'ils soient utilisés sur une échelle de temps long. C'est pourquoi le projet d'établissement pour les cinq prochaines années prévoit que la culture évaluative du programme culturel figure parmi les axes directeurs.

Marie-Stéphane MARADEIX

Merci beaucoup Emmanuel. L'exemple des Maisons d'Enfants de la Côte d'Opale démontre que la culture de l'évaluation peut se développer dans le secteur social et culturel, avec une appropriation sur le temps long et des outils simples au départ qui peuvent être enrichis au fur et à mesure.

L'aspect positif de la Boussole concerne son caractère collaboratif. Cet outil est né des réalités de terrain et a été conçu au service des porteurs de projets en impliquant 34 acteurs diversifiés, permettant de garantir la solidité à la démarche et la flexibilité de l'outil, qui a été testé sur deux cohortes différentes. La version finale propose 50 indicateurs, dont quelques indicateurs clés de référence.

S'agissant des points d'amélioration, cette approche a besoin d'être complétée par un narratif. De plus, nous pensons que cette méthode nécessite un accompagnement car l'auto-évaluation reste difficile et doit être complétée par une réflexion sur les apprentissages et les transformations provoquées. Par ailleurs, une coordination entre les porteurs de projet pour en tirer les leçons évaluatives au niveau du programme est nécessaire et correspond au rôle des fondations.

Nous sommes maintenant dans la phase diffusion de la Boussole que nous vous présentons aujourd'hui, et nous espérons que d'autres fondations vont s'en emparer pour leurs porteurs de projets. Notre bureau espagnol organise depuis plusieurs années des séminaires d'accueil pour tous les nouveaux porteurs de projets, que nous mettrons en place en France, au cours desquels nous pourrons proposer la démarche, et nous financerons un accompagnement pour le démarrage auprès des volontaires. Enfin, notre nouvelle stratégie prévoit de tester l'évaluation dès le départ pour mettre en œuvre l'évaluation continue, en particulier sur le programme PEGASE (Programme expérimental de généralisation des arts à l'école) en partenariat avec l'académie de Versailles, sur un appel à projets qui démarrera en 2020 sur la démocratie culturelle, ainsi que sur le programme « Territoires pilotes d'alimentation durable ».

Arthur GAUTIER

Pauline, vous pensiez que les acteurs culturels avaient un *a priori* négatif sur l'outil mais y ont adhéré dès le premier séminaire. Quels ont été les facteurs de cette adhésion ?

Anne-Claire PACHE

Et quelles étaient les réticences de départ ?

Pauline CHATIN

Les réticences de départ concernaient le fait d'être évalué par un acteur externe qui intervient de façon ponctuelle. Le fait que les 20 structures soient venues a recadré quelque peu la posture du consultant et nous avons expliqué que nous allions travailler main dans la main avec la fondation pour tenter de construire avec eux un dispositif qui est de l'ordre de l'auto-évaluation et un référentiel qui pourrait être partagé par tous. Je pense que l'enthousiasme a désamorcé pas mal de réticences. La combinaison de temps collectifs et individuels a également rassuré. Nous avons annoncé un objectif modeste, qui était de créer de petits collectifs paraissant partager des points communs, et cela a fonctionné.

Marie-Stéphane MARADEIX

L'une des clés du succès réside dans la posture de Nuova Vista, dont l'équipe avait adopté une posture d'écoute totale. Le facteur humain compte beaucoup dans ces démarches. De plus, les groupes affinitaires constitués au cours de la journée de lancement ont très bien fonctionné.

Sophie REROLE

Quelles fonctions les participants à ces séminaires occupaient-ils dans les structures ?

Marie-Stéphane MARADEIX

Il me semble que nous avons été un peu débordés par le nombre de personnes de chaque structure qui voulaient participer et nous avons dû le limiter à deux. Une large palette de fonctions était représentée. De plus, la mise en réseau et la possibilité de réfléchir pendant une journée à l'extérieur de la structure ont été très appréciées.

Sophie FAUJOUR

Concernant la posture, les échos qui nous sont remontés par les praticiens montrent que lorsque ces enquêtes réalisées auprès des porteurs de projets sont présentées en mode gagnant-gagnant et sans jugement, elles sont bien accueillies. Par ailleurs, nous avons mené une étude dans 13 pays européens sur le rôle des fondations privées qui expérimentent différents thèmes repris ensuite par le secteur public. Cet écosystème unique est précieux dans une perspective à long terme car ces fondations sont les seules à pouvoir prendre des risques que le secteur public ne peut pas prendre. La collaboration entre le public et le privé est essentielle pour l'avenir et je salue votre contribution.

Marie-Stéphane MARADEIX

Nuova Vista présentera prochainement la Boussole à des agents du ministère de la Culture au cours d'une formation.

Elise LECLERC

Allez-vous demander aux projets que vous financez de remonter des indicateurs de la Boussole ?

Marie-Stéphane MARADEIX

Cette question est importante. Lorsque je suis arrivée à la fondation, c'était l'une des premières demandes de la gouvernance et il convient maintenant de préciser l'utilisation des indicateurs. Nous allons choisir un certain nombre d'indicateurs dans les différents référentiels, qui constitueront un socle commun et que nous ferons figurer dans les dossiers de demande de subvention que les porteurs de projets devront également renseigner dans les rapports intermédiaires. De plus, une page de notre CRM sera consacrée aux critères qui viendront ainsi alimenter notre base. Toutefois, mon objectif

consiste à prouver que cela n'est pas pertinent car ces chiffres agrégeront des réalités très différentes. Il existe de nombreuses autres méthodes d'évaluation.

Béatrice DE DURFORT

A l'échelle internationale, nous sommes souvent confrontés à des présentations anglo-saxonnes à côté desquelles nous passons pour des amateurs. Il convient d'élaborer des outils permettant de montrer que l'évaluation peut être réalisée différemment, et de créer une culture européenne de l'évaluation. Votre contribution est formidable.

Arthur GAUTIER

Nous remercions chaleureusement nos intervenants.

A bâtons rompus 3 : L'évaluation d'impact vaut-elle les efforts considérables qu'on y consacre ?

Armand DE BOISSIERE, Fondation Bettencourt-Schueller

Anne-Claire PACHE, ESSEC

Elodie NOCQUET, Investisseurs & Partenaires)

Modérateur : Arthur GAUTIER, ESSEC

Arthur GAUTIER

Certains chercheurs en psychologie sociale et en économie ont montré que les donateurs sollicités par les ONG sont beaucoup plus réceptifs à la photo d'un enfant accompagnée d'un prénom qu'à des statistiques détaillées. Paul Slovic explique ainsi que les êtres humains sont compassionnels pour des personnes identifiables mais n'ont pas de connexion émotionnelle pour une cause ou des victimes purement statistiques. Cela nous conduit à nous demander si l'évaluation purement quantitative est une démarche capable de sensibiliser les donateurs ou les investisseurs des fonds à impact.

Elodie NOCQUET

Il y a quelques années, I & P, qui est un groupe d'*impact investing* dédié aux PME à fort impact en Afrique, s'est engagé dans la démarche d'évaluation des impacts. Nous avons souhaité réaliser des évaluations à 360 degrés dans nos entreprises partenaires et nous avons choisi une entreprise de production de produits biologiques tropicaux, qui exporte, a converti un grand nombre de petits producteurs locaux au bio et a contribué de façon significative à augmenter leurs revenus. Un doctorant CIFRE et plusieurs étudiants *pro bono* ont effectué une évaluation auprès de 300 producteurs travaillant avec cette entreprise au Cameroun. Une vidéo a été présentée au conseil d'administration, et l'une de ses membres qui y siégeait depuis 2002 a signalé que c'était la première fois qu'elle comprenait l'action d'I & P. Cette vidéo présentait un *story telling* ainsi qu'un discours structuré sur les impacts auprès des petits producteurs.

Armand DE BOISSIERE

L'évaluation apporte des preuves d'une relation nourrissante et heureuse mais il ne faut pas nier la part de souffrance qu'elle peut occasionner. Tous les salariés de la fondation sont évalués. Il leur faut préparer l'entretien et accepter d'être remis en cause, y compris en tant que manager. C'est parfois douloureux mais cela permet de progresser

Anne-Claire PACHE

Les données quantitatives peuvent être intéressantes ou ne pas l'être. Il ne faut pas concevoir l'évaluation comme l'outil absolu qui va résoudre tous nos problèmes et qu'il faut développer sous une forme systématique. Les chiffres sont parfois utiles et permettent de convaincre mais ils peuvent être parfois contre-productifs et attirer l'attention sur des dimensions qui ne sont pas forcément essentielles. Je tiens à rappeler que notre message ne consiste pas à vous encourager à pratiquer l'évaluation sur un format donné. Il peut être parfois utile de décider que ce n'est pas le moment ou que ce n'est pas prioritaire, alors qu'à d'autres moments, c'est essentiel.

Arthur GAUTIER

Elodie, vous avez utilisé les 17 ODD (Objectifs de développement durable) de l'ONU au lieu de développer vos propres objectifs ou indicateurs. Pourquoi avez-vous utilisé cette matrice et quel est votre retour ?

Elodie NOCQUET

L'arrivée des ODD a représenté un énorme tournant et ils sont utilisés par les investisseurs institutionnels. Nous avons articulé nos objectifs spécifiques avec les ODD.

Je vois trois grandes limites aux ODD. Ils sont très orientés macros et pays alors que nous faisons des interventions ultra micros dans de petites PME en Afrique. A cet égard, il convient de souligner le travail de transcription des indicateurs macros de la feuille de route à l'échelle micro réalisé par Cerise et auquel nous avons contribué. De plus, les ODD en Afrique ont conduit à une polarisation très forte autour de certains secteurs comme l'accès à l'énergie ou la nutrition. Les investisseurs à impact sont très concentrés sur quelques thématiques et quelques pays comme le Kenya et l'Afrique du Sud alors que d'autres secteurs sont délaissés. Enfin, les ODD ont représenté un énorme tournant pour la finance classique qui a dû réfléchir en fonction des ODD. C'est très positif, et Sandra Bernard dirige le groupe de travail de la SFAF sur ces sujets, mais certains agissent de façon très opportuniste et peu rigoureuse dans une dérive d'*impact washing*. Les fondations présentes aujourd'hui exercent des activités philanthropiques, placent leurs réserves et pensent de plus en plus aux investissements à impact même s'ils sont moins rémunérateurs. Je pense qu'une analyse fine des investissements à impact est de plus et plus nécessaire et que leur dénomination doit changer. Un vrai travail est en effet nécessaire pour distinguer les démarches rigoureuses transparentes et sérieuses.

Arthur GAUTIER

Merci Elodie. Armand, pour être passés nous-mêmes par votre processus de sélection puisque la Chaire Philanthropie de l'ESSEC est soutenue par la Fondation Bettencourt Schueller, nous avons découvert que les porteurs de projet sont amenés à préciser leurs objectifs, les résultats attendus et les hypothèses correspondantes, et à fournir des indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact. Nous supposons que les équipes de la fondation doivent analyser les dossiers de candidature et, pour ceux qui sont retenus, suivre ces indicateurs. Pouvez-vous nous expliquer ce que cela représente dans votre quotidien et ce qui justifie ces efforts pour suivre et accompagner les porteurs de projets ?

Armand DE BOISSIERE

L'un des premiers changements que la famille a acceptés il y a quelques années a été de consacrer des moyens à une équipe chargée de sélectionner les projets. Nous sommes une fondation d'utilité publique mais qui a un caractère familial très marqué puisque 100 % de nos capitaux ont été donnés par une seule personne. La famille joue un rôle très important mais elle nous laisse une liberté incroyable et nous nous sentons d'autant plus responsables. Par ailleurs, cette famille est très marquée par la prise de risques. Liliane Bettencourt a dit plusieurs fois qu'elle préférait se tromper plutôt que passer à côté d'une bonne idée. De même, l'évaluation ne doit pas nous empêcher de prendre des risques.

Nous sommes une petite équipe d'une vingtaine de personnes pour des dons importants, d'un montant moyen de 400 000 euros dans le domaine social, pour une durée comprise entre 3 et 15 ans. Nous nous efforçons de rester souples et flexibles et, dans la mesure du possible, de faire travailler des intervenants dans un écosystème. Le temps passé est très variable selon les pôles. Il n'y a pas de culture de l'évaluation dans le pôle culture. C'est un vrai sujet et je découvre la Boussole avec beaucoup d'intérêt. Nous accordons des fonds très importants pour un partenariat en faveur des métiers d'art avec le Palais de Tokyo mais la notion d'évaluation est étrangère à ce pôle. Dans le domaine de la science, je pense que l'évaluation, qui est effectuée entre pairs, est totalement dépassée et prend beaucoup de temps.

C'est dans le domaine social que nous sommes le plus en avance grâce à l'écosystème que nous avons découvert, notamment avec le CFF et l'ESSEC. L'évaluation doit représenter environ 30 % du temps de l'équipe mais l'évaluation finale est réalisée par un cabinet extérieur, pour un coût compris entre 50 000 et 100 000 euros. Nous n'évaluons pas l'action du projet soutenu sur la cause mais l'impact de notre partenariat sur la structure.

Arthur GAUTIER

L'ESSEC a engagé des travaux sur l'évaluation d'impact depuis 2009. Le guide SROI a été publié en 2012 et a été appliqué au secteur de l'insertion par l'activité économique, avec une étude d'Unis-Cité sur le SROI du service civique. Qu'est-ce qui est le plus difficile, le plus chronophage et qui consomme le plus de ressources dans les différentes méthodes d'évaluation ? Quand cela vaut-il la peine ?

Anne-Claire PACHE

Je suis frappée de constater à quel point notre culture générale a évolué sur cette thématique. Le SROI a été très décrié à un moment donné, lorsqu'on s'est rendu compte qu'il ne peut pas répondre à tous les besoins d'évaluation. Il en va de même pour les études randomisées.

L'évaluation est vraiment utile lorsqu'elle va nous aider à aller plus loin dans l'atteinte de notre mission. Outre l'*impact washing*, je voudrais évoquer une autre dérive, celle de l'évaluation symbolique, réalisée pour satisfaire les financeurs mais dont on ne fait rien. Le développement de la culture de l'évaluation est une bonne chose mais il est encore plus important de développer la capacité de chacun à élaborer des évaluations utiles pour atteindre la mission.

Armand DE BOISSIERE

La réponse est subtile et nous voyons qu'il existe une concurrence très forte dans la captation des fonds des mécènes et des fondations distributrices, avec une véritable course pour obtenir la meilleure évaluation. Les fondations distributrices ne doivent pas se laisser impressionner par une évaluation et doivent chercher à aller plus loin, même si ce n'est pas facile.

Elodie NOCQUET

Il existe dans le secteur de l'investissement à impact une réflexion de plus en plus importante sur les études d'impact efficaces, peu coûteuses et utiles pour les entreprises concernées. Le *Lean Data,* ou « données efficientes », est une nouvelle initiative qui se focalise sur quelques axes essentiels, avec des données standardisées permettant d'obtenir des éléments de *benchmark*. Toutefois, le caractère standardisé de cette approche constitue une limite alors que dans nos études d'impact terrain avec les étudiants, nous découvrons souvent des choses que nous n'étions pas allés chercher. Dans le cas de l'entreprise de fruits tropicaux que j'ai évoquée, les salariés occupaient souvent leur premier emploi formel déclaré, ce qui leur donnait accès au crédit. À l'inverse, certains étaient partis quand on leur avait proposé un contrat de travail formel car ils cumulaient plusieurs emplois informels.

Marie-Stéphane MARADEIX

Le cadre des ODD me perturbe un peu pour les raisons que vous avez expliquées, à savoir les approches macro et micro ainsi que l'approche normative et standardisée dans laquelle tout le monde s'engouffre. J'ai de plus un problème de fond car le cadre de référence des ODD est celui d'un monde en croissance.

Dominique LEMAISTRE

Nous avons décidé d'encoder l'ensemble des projets soutenus par la Fondation de France et par les fondations sous son égide à l'aide de la nomenclature des ODD pour rejoindre une nomenclature mondiale mais nous n'abandonnerons pas notre propre nomenclature, qui nous permet de faire d'autres choses. Je partage en partie votre préoccupation sur le fait qu'aucun ODD ne concerne la culture. L'élaboration de ces ODD a été abandonnée chez nous car elle semblait posait trop de problèmes. Notre démarche vise surtout à entrer dans une nomenclature mondiale et permettre d'agréger des données. Quoi qu'il en soit, toutes nos actions menées depuis 50 ans entrent dans le cadre des ODD et nous voulons leur donner une nomenclature lisible.

Vincent FAUVET

La question de savoir qui doit payer l'évaluation se pose non seulement pour les fondations mais aussi pour les fonds, dont les marges de manœuvre sont extrêmement réduites.

Armand DE BOISSIERE

S'agissant de l'évaluation du partenariat, nous finançons ce que nous demandons aux porteurs de projets et le comptabilisons en frais d'accompagnement. Je ne crois pas que nous ayons financé nous-mêmes l'évaluation de notre structure sur la cause.

Anne LHUILLIER

Lorsqu'une association souhaite une évaluation mais n'en a pas les moyens, il nous arrive de flécher une partie de notre don sur ce sujet dès le départ, et d'accompagner la structure.

Elodie NOCQUET

Les évaluations d'impact conduites sur le terrain sont financées *via* les programmes d'assistance technique octroyés sous forme de subventions de certains investisseurs comme la Banque européenne d'investissement. En revanche, l'entreprise doit cofinancer la mission à hauteur d'au moins 15 %, ce qui assure un certain engagement de sa part.

Anne-Claire PACHE

La première question concerne le coût d'une évaluation. Pour des montants de 50 000 ou 100 000 euros, les acteurs de terrain n'ont pas nécessairement les ressources. En revanche, des approches simples et pragmatiques permettent de mener une évaluation au quotidien et de répondre à la grande majorité des questions pouvant être posées par des acteurs externes. Il n'en reste pas moins qu'un retour global impliquant des moyens et des ressources est parfois nécessaire. Dans ce cas, le rôle des financeurs auprès des acteurs de terrain est important.

Nathalie SAUVANET

La Fondation de l'Orangerie est financée par des clients de BNP Paribas et les bulletins de dons mentionnent que 5 % sont alloués à des frais pour la fondation. Nous nous sommes laissé la possibilité de les utiliser pour l'évaluation ou aider l'organisation. L'évaluation concerne les programmes et comporte des critères co-construits, l'organisme ayant le choix parmi trois organismes d'évaluation. Cette opération constitue une sorte de tableau de bord et les versements sont notamment liés au fait de participer à l'évaluation.

Yohana PIGLA

Les indicateurs simples proposés aux porteurs de projets et renseignés en continu sont-ils des indicateurs de bilan ou d'impact ?

Elodie NOCQUET

Il s'agit d'une combinaison d'indicateurs de connaissance des clients avec de nombreuses données d'impact et également des indicateurs classiques comme les études de satisfaction que l'on retrouve dans une étude de marché classique en micro finance.

Sophie FAUJOUR

Plusieurs organisations internationales travaillent sur les pratiques de l'impact, notamment les *impact management principles* visant à mutualiser au niveau mondial les *best practices* sur l'impact social et environnemental. Ces grandes organisations, comme le GIIN, l'OCDE ou la Fondation Rockefeller, travaillent sur une mutualisation, une standardisation et une simplification. Quels effets bénéfiques pouvons-nous en attendre pour les praticiens, notamment en France, et quelles en sont les limites ?

Elodie NOCQUET

I & P a été très impliqué dans la démarche de la Société financière internationale, la branche secteur privé de la Banque mondiale, qui a mis au point ces principes de gestion de l'impact. Je trouve cette démarche globalement très positive car il existe aujourd'hui un problème de langage, et nous essayons de proposer des référentiels ambitieux sur l'évaluation de l'impact par l'investisseur à impact avant et pendant l'investissement, et jusqu'à la sortie, qui exige même une évaluation indépendante de l'impact. Pour moi, la limite essentielle réside dans la réflexion menée en termes de processus. Les petites équipes qui sélectionnent au quotidien et de façon très sincère les investissements à impact, risquent d'obtenir de mauvais *scorings* alors que c'est une occasion pour elles de réfléchir à la façon de se structurer. À l'inverse, de grands fonds classiques drivés en priorité par le profit, réussiront plus facilement à cocher les cases. C'est ce qui s'est produit pour les ESG.

Arthur GAUTIER

Armand, j'ai découvert au cours de l'étude de cas réalisée sur la Fondation Bettecnourt Schueller que vous avez fait appel à plusieurs types d'évaluateurs externes, peut-être des consultants issus de la sociologie qualitative, des économistes quantitativistes, des consultants issus du management. Il existe en effet de nombreux prestataires possibles pour réaliser les évaluations. Je crois que vous avez également réalisé en 2013 une étude sur votre propre impact dans le champ de la recherche. Compte tenu de votre expérience, quels types de prestataire et d'étude d'impact sont les plus utiles ?

Armand DE BOISSIERE

Je ne sais pas si nous pouvons les classer car nous ne cherchons jamais la même chose. Il est nouveau pour nous d'accepter l'idée de devoir mesurer l'impact et clarifier la raison d'être de la fondation. Nous l'avons fait pour les projets que nous soutenions, progressivement et avec discernement, pour éviter la dispersion.

Par ailleurs, nous n'avons pas notre propre méthode d'évaluation mais nous avons au moins des questionnaires dans nos *due diligence.* Nous revoyons cette année toutes les questions car nous vivons un moment important de transition de génération. La fondation devra être recapitalisée à un moment ou à un autre et un regard sur ce qui a été accompli est nécessaire. Cette démarche est nouvelle pour nous, nous n'avons pas été déstabilisés mais elle est très exigeante. Nous avons fait appel au cabinet Quadrant qui nous a bien aidés à réfléchir, ne serait-ce que pour poser la problématique. Il existe un hiatus important sur ce sujet vis-à-vis de notre gouvernance qui nécessite un travail considérable. L'évaluation de notre partenariat a été importante car nous avons découvert que certains projets ne nous considèrent que comme des poches profondes. Quoi qu'il en soit, l'évaluation est sans doute la plus efficace pour les demandes de renouvellement au bout de cinq ans car nous pouvons élaborer en commun un plan d'action pour l'avenir.

Anne-Claire PACHE

Nous constatons que la culture d'évaluation d'impact s'est développée et que l'ensemble du secteur est maintenant convaincu qu'elle peut être utile et faire sens sous certaines conditions. Toutefois, il ne faut pas surestimer l'acquisition de cette culture par d'autres acteurs, par exemple les philanthropes ou les membres de la gouvernance de certaines organisations, notamment les fondations.

Arthur GAUTIER

Nous nous posons les mêmes questions avec les professionnels de la collecte dans les fondations les associations et les ONG. Si la gouvernance n'est pas convaincue ou si elle ne parle pas le même langage et ne voit pas l'intérêt de la collecte de fonds, toute l'énergie dépensée par les *fundraisers* n'a finalement que peu d'impact. L'éducation et la formation des *boards* sont un enjeu non seulement pour l'évaluation mais aussi pour d'autres fonctions professionnalisées dans les structures.

Merci beaucoup à nos trois panélistes pour cet échange

Clinique 2 : Comment créer une culture commune de l'évaluation ?

Nicole d'Anglejan, Centre Français des Fonds et Fondations : comment construire à plusieurs mécènes une culture de l'évaluation partagée ?

Elodie Jung, Fondation Hôpital Saint Joseph : comment faire cause commune autour de l'évaluation d'impact dans une organisation médicale aux nombreuses parties prenantes

Modératrice : Anne-Claire PACHE, ESSEC

Anne-Claire PACHE

Je rappelle le principe de la « clinique » : deux participants sont confrontés à une question stratégique autour de l'évaluation et vont mobiliser l'intelligence collective de la salle pour les aider à y répondre.

Nicole D'ANGLEJAN

Le Cercle Education a été fondé en 2014 par plusieurs fondations membres du CFF, dont les fondations Pierre Bellon et Bettencourt Schueller et les Apprentis d'Auteuil, et compte aujourd'hui une quinzaine de fondations. Ses objectifs consistent à mieux connaître les fondations agissant dans le domaine de l'éducation, favoriser le partage de bonnes pratiques, et mener une action de plaidoyer pour faire reconnaître la pertinence et la légitimité de l'action des fondations dans le domaine de l'éducation.

L'évaluation de l'impact social a été l'un des premiers sujets soulevés par une étude réalisée en 2015, qui dressait un état des lieux quantitatif des actions réalisées dans ce domaine par les fondations membres du CFF. Quelques priorités ont été identifiées, en particulier la petite enfance et les territoires ruraux, et la question de l'évaluation d'impact a été affichée comme quelque chose d'important dans le domaine de l'éducation, un univers où les obligations sont essentiellement des obligations de moyens.

Face à ce constat, le Cercle de l'Education a décidé de se saisir de ce sujet pour créer une culture commune de l'évaluation. Un groupe de travail a été mis en place pour partager les bonnes pratiques, construire un socle, essayer de travailler avec la DGESCO, la direction du ministère de l'Education qui intervient sur les innovations pédagogiques, et réfléchir à un outillage méthodologique.

Nous n'avons pas réussi à avancer pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le Cercle de l'Education rassemble des fondations distributrices et des fondations opératrices, dont les objectifs ne sont pas identiques. En effet, l'évaluation est secondaire pour les unes mais essentielle pour les autres. Il est difficile de trouver un dénominateur commun au sein d'un groupe qui réunit de surcroît des fondations d'entreprise et des fondations familiales. Leurs moyens sont différents et il s'agit de savoir qui finance l'évaluation. Pour une petite fondation familiale, il est difficile de consacrer à l'évaluation une partie des fonds, déjà limités, octroyés à une association donnée pour une mission donnée.

Deux questions se posent aujourd'hui :

- Comment bâtir une culture commune de l'évaluation au sein d'un groupe regroupant financeurs et opérateurs ?
- Quel dénominateur commun trouver en matière d'évaluation au sein d'un groupe dont les membres diffèrent dans leur vision et leurs convictions ?

Les participants réfléchissent en groupe pendant 15 minutes.

Brigitte ZANA

Des échanges et des partages de pratiques sont possibles entre les petites fondations familiales qui n'ont pas les moyens de financer une démarche d'évaluation et les grandes fondations. Un rapprochement avec le groupe Education de l'ADMICAL est également envisageable.

Marie-Stéphane MARADEIX

Mon expérience personnelle m'a permis de constater qu'il a été longtemps difficile de créer une culture commune au sein du Cercle Education. Sandra Bernard suggère que le groupe travaillant sur l'évaluation soit composé non seulement de responsables de fondations membres du Cercle Éducation, mais aussi de membres de leurs équipes, qui seront peut-être plus opérationnels sur ces sujets et dans une démarche sans enjeux politiques, ainsi qu'à d'autres membres du CFF intéressés par les questions d'éducation mais pas forcément des membres de Cercle.

Il est par ailleurs important de définir un programme de travail précis avant que le groupe se réunisse, avec, comme le suggère Sandra Bernard, un sondage auprès des membres du CFF intéressés par les questions d'éducation, concernant par exemple les grandes questions évaluatives, afin que le programme de travail débouche sur un cahier des charges et des livrables. L'élaboration de ce programme de travail suscitera des échanges de pratiques et de cas concrets. La méthode n'est pas la question de fond car il est essentiel de trouver une culture et des enjeux communs. Une réflexion commune et une mutualisation permettront également de simplifier la tâche des porteurs de projets.

Frédéric DOHET

Notre préconisation principale est qu'il n'est pas possible de constituer un groupe de financeurs et d'opérateurs. Il faudrait deux sous-groupes car leur valeur ajoutée respective n'est pas la même. Les questions évaluatives n'étant pas identiques, il sera difficile d'avancer vers une culture commune.

Il nous semble en outre que les fondations d'entreprise ont peut-être davantage de possibilités de réfléchir à la mutualisation, compte tenu de leur histoire, de leurs ressources, de leurs méthodes et de leur culture, car elles rendent compte à leur fondateur de la façon dont elles ont mis en œuvre leurs procédures d'évaluation.

Yohana PIGLA

Nous proposons de réunir des experts de l'éducation, des porteurs de projets et des fondations pour réfléchir à la façon dont nous pouvons obtenir un impact fort pour les jeunes. Nous avons pensé aussi à la mutualisation et au fait de disposer tous des mêmes indicateurs, qui permettraient de gagner du temps, avec par exemple une Boussole de l'éducation et le suivi de projets communs.

Virginie PERCEVAUX

Avant même l'évaluation proprement dite, un suivi des projets est nécessaire mais les comités de pilotage réunissant les financeurs sont plutôt rares dans les associations. C'est un peu dommage car un suivi des projets communs permettrait de gagner beaucoup de temps.

Marie-Stéphane MARADEIX

Nous l'imposons dans tous nos partenariats stratégiques. La convention prévoit une obligation de réunir tous les bailleurs au moins une fois par an.

Nathalie SAUVANET

Nous sommes partis du besoin d'évaluation. Notre stratégie commence par la prise de conscience de ce besoin à l'aide d'un questionnaire semi-dirigé permettant de faire apparaître pour chacun une problématique de fonctionnement, d'organisation, de *reporting* vis-à-vis des parties prenantes, afin qu'ils comprennent que l'évaluation peut être une réponse à ces problématiques.

Nous pensons en outre qu'il est tout à fait possible de rassembler opérateurs et financeurs dans un groupe de travail assez directif, sur des critères communs, proposant une répartition selon de grands types d'indicateurs, en laissant chacun s'exprimer puis en choisissant les critères les plus fréquents à l'aide d'un vote. Nous avons également envisagé des sous-groupes thématiques par type d'intervention et envisagé que le Cercle de l'Education pourrait présélectionner trois évaluateurs externes déjà testés et pourquoi pas, négocier un tarif plus intéressant pour les membres du Cercle de l'Education.

Sophie FAUJOUR

Nous proposons trois étapes. La première est un temps d'écoute entre membres pour créer un espace de parole et articuler trois ou quatre objectifs communs, et un temps d'écoute avec la DGECSO pour connaître ses objectifs et sa forme de mesure d'impact, sans entrer dans les questions de méthode.

Dans un deuxième temps, nous réunissons les fondations, comme l'a fait la Boussole, pour définir des indicateurs communs à partir des besoins du terrain.

Dans un troisième temps, nous embauchons Pauline, dont la grande force sera de ne pas connaître les sujets de l'éducation, ce qui permettra ainsi aux parties prenantes de ne pas se sentir jugées.

Anne-Claire PACHE

Les idées sont nombreuses et mettent l'accent sur l'intérêt de se réunir autour d'objectifs et non de méthodes et de process, en plaçant les bénéficiaires au cœur de la réflexion et en les utilisant pour générer cette culture et cette envie partage. Nicole, quel est votre retour sur ces propositions ?

Nicole D'ANGLEJAN

Ces propositions sont très intéressantes et je vais en approfondir certaines. Je voudrais également rappeler que lorsque nous avons réuni le ministère de l'Education et les grandes fondations intéressées pour travailler sur l'évaluation, le ministère a exprimé un vif intérêt mais uniquement pour évaluer les écoles publiques.

Béatrice DE DURFORT

La question portait sur l'innovation dans le champ de l'éducation.

Nicole D'ANGLEJAN

Nous les avons également interrogés sur la possibilité de nous donner accès à leurs données quantitatives concernant nos actions parascolaires dans les écoles publiques. Il existe des blocages politiques du côté des acteurs publics et des bénéficiaires, notamment les enseignants qui viennent utiliser les propositions des fondations mais sont réticents à l'idée d'une évaluation en termes de résultats.

Anne-Claire PACHE

Merci beaucoup Nicole. Elodie Jung vient maintenant partager sa problématique qui s'inscrit dans un cadre différent mais qui concerne elle aussi la notion de culture d'évaluation.

Elodie JUNG

La fondation Hôpital Saint-Joseph a pour objectif d'accompagner l'hôpital éponyme auquel elle est rattachée, avec des valeurs d'humanisme et de bienveillance, et l'audace de la charité.

Nos missions consistent à accompagner le développement de l'hôpital Saint-Joseph notamment par l'innovation, et à contribuer à la recherche médicale même si elle n'est pas obligatoire pour les hôpitaux non lucratifs.

La fondation fête son centenaire cette année. Le conseil d'administration veut accompagner différentes populations, les personnes en situation de dépendance ou de handicap ainsi que les personnes en grande difficulté. Le groupe Saint Joseph comprend six EHPAD et deux centres d'hébergement et de réinsertion sociale, et nous continuons à le faire grandir. Nous soutenons des œuvres humanitaires et solidaires au sein de l'hôpital, notamment des points santé pour les sans-abri, et valorisons notre histoire et notre patrimoine.

Au niveau financier, nous sommes propriétaires des murs et nous allons chercher des fonds auprès des particuliers et des entreprises. Notre équipe de cinq personnes partage sa gouvernance et sa direction générale avec l'hôpital. Nous avons de nombreuses parties prenantes avec des enjeux diversifiés : le conseil d'administration et la direction générale, les équipes médicales et scientifiques, nos donateurs, nos mécènes et nos fonctions support.

Mes questions sont les suivantes :

- Comment faire cause commune autour de l'évaluation d'impact dans une organisation médicale aux parties prenantes très diverses ?
- Que faire en priorité ? Quels sont les messages à faire passer aux différentes cibles ?

Nous sommes au niveau zéro de la mesure d'impact. Il me semble que la première étape consiste à entrer en campagne pour expliquer la démarche en tenant compte des enjeux de chacun. Je vous sollicite pour identifier ces différents enjeux et vous remercie par avance.

Anne-Claire PACHE

La question est assez similaire à la question précédente mais elle concerne cette fois une seule organisation.

Les participants réfléchissent en groupe pendant 15 minutes.

Christelle PEIGNON

Notre groupe considère qu'il convient de reposer l'enjeu de cette évaluation et de clarifier son objectif vis-à-vis des différentes parties prenantes, et à cette occasion, de renforcer un lien de confiance et de transparence avec les parties prenantes, notamment les bénéficiaires, qui n'ont pas été mentionnés parmi elles. Il est peut-être également nécessaire de raconter l'histoire de l'hôpital et de la fondation, pour les humaniser et mettre en valeur l'utilité sociale des missions de chacun et éviter que l'évaluation soit une démarche anxiogène au lieu d'être perçue comme un élément positif pour les bénéficiaires et pour les missions exercées par les différentes parties prenantes. Il convient donc de créer une communauté qui a confiance et la fédérer grâce à un enjeu et un objectif communs et surtout humains.

Anne LAMBIN

Le sujet est particulièrement complexe car les parties prenantes sont très différentes les unes des autres, et les équipes médicales se trouvent déjà dans un cadre.

Nous proposons d'envoyer un questionnaire en amont à chaque partie prenante pour savoir comment chacune envisage l'intérêt de cette évaluation d'impact, qui présente le risque de conduire le conseil d'administration à supprimer des actions peu efficaces.

Par ailleurs, un benchmark permettrait peut-être d'identifier des structures proches en termes d'activité qui auraient déjà réalisé ce type d'évaluation d'impact.

Anne-Claire PACHE

Un point me semble particulièrement important : il convient de réfléchir en amontà la façon dont les résultats de l'évaluation seront utilisés.

Guilhem SOUTOU

Nous avons replacé la question dans le contexte d'un hôpital, où les injonctions d'efficience budgétaire exercent une forte pression et impactent les systèmes d'indicateurs associés. Il est nécessaire de clarifier les règles du jeu et de garantir aux parties prenantes, notamment aux équipes scientifiques, qu'il s'agit d'une démarche *win-win,* claire et expliquée en amont. Il serait également souhaitable de confier l'essentiel du pilotage de l'évaluation à l'équipe scientifique pour que cette dernière soit en capacité d'évaluer elle-même les projets dans lesquels la fondation s'investit, et ne se sente pas jugée.

Anne-Claire PACHE

La question de la place et du rôle des différentes parties prenantes est très importante dans cette réflexion.

Béatrice DE DURFORT

Pour notre groupe, les 100 ans de la fondation sont une opportunité d'associer l'ensemble des parties prenantes à un *story telling* et à une vidéo permettant à chacun de valoriser ce qu'il fait, et qui serait l'occasion d'élaborer de façon collective quelques éléments chiffrés.

L'anniversaire des 100 ans est également intéressant dans une perspective d'échelle temporelle puisque l'hôpital a été créé bien avant la Sécurité sociale. Il convient de s'interroger sur la valeur ajoutée que la fondation va créer pour l'avenir, et de mener une réflexion prospective. En synthèse, un récit, des chiffres, un benchmark et l'audace de la vérité

Anne-Claire PACHE

Il s'agit d'utiliser le centenaire comme un moyen de créer la dynamique.

Marie MONDOLONI

Nous suggérons d'adopter une stratégie fine dans la manière de cibler les parties prenantes, pour les convaincre et surmonter leurs réticences à l'évaluation, en ciblant dans un premier temps le conseil d'administration puisqu'il a un pouvoir de décision, puis les équipes médicales, en particulier les personnes déjà ralliées à la cause de la fondation, pour les mobiliser et convaincre les équipes.

Anne-Claire PACHE

Il s'agit de cibler les parties prenantes de manière spécifique et d'identifier les alliés potentiels, avec l'enjeu de comprendre la posture des uns et des autres sur le sujet.

Elodie JUNG

Un grand merci pour ce magnifique plan d'action. C'est un travail de longue haleine car la célébration du centenaire sera étalée sur trois ans puisque nous avons ouvert nos

portes en 1921. La réflexion est lancée et nous avons décidé d'ouvrir les portes de l'hôpital, qui appartient à la société tout entière.

En avant !

Un dernier temps de réflexion et un bilan de ce que nous avons appris ensemble et ce que vous pouvez faire dans votre organisation dès lundi.

Keynote : Sophie THOYER, Montpellier Supagro, Irstea

Modérateur : Arthur GAUTIER, ESSEC

Arthur GAUTIER

Sophie Thoyer est économiste et a obtenu son PhD à l'université de Londres. Elle était professeur d'économie agricole et environnementale à Montpellier Supagro et est aujourd'hui directrice de département scientifique à l'Irstea (Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture), qui fusionnera prochainement avec l'Institut national de la recherche agronomique.

Sophie Thoyer, qui est une spécialiste des questions de politique agroenvironnementale, abordera la question de l'évaluation des politiques publiques avec l'exemple de la PAC. Nous avons pensé qu'il serait intéressant de recueillir un point de vue différent, un peu en décalage avec vos préoccupations, avec un regard sur l'évaluation dans le domaine des politiques publiques, qui est plus ancienne et plus mature.

Sophie THOYER

Bonjour à tous. Vous avez travaillé sur l'évaluation d'impact des programmes ou des projets portés par vos organisations, qui appartiennent souvent au secteur public ou associatif, dans lesquelles la culture de l'évaluation est relativement récente. Il peut être intéressant de regarder ce qui se passe du côté des politiques publiques pour voir notamment à quel moment la culture de l'évaluation s'est mise en place et comment elle a évolué.

Je présenterai successivement un bref historique de l'évaluation des politiques publiques en France, le processus évaluation de la PAC et enfin le glissement sémantique et intellectuel de la *science-based evaluation* vers une injonction d'*evidence-based evaluation,* un terme qui n'a pas de traduction unique et qui véhicule un certain nombre d'ambiguïtés.

L'évaluation des politiques publiques est apparue au début du XXe siècle aux USA et a essaimé dans la culture anglo-saxonne, principalement avec l'évaluation des programmes éducatifs.

En France, la culture de l'évaluation est apparue beaucoup plus tardivement, au début des années 1970, avec le mouvement de rationalisation des choix budgétaires. Il fallait planifier et organiser l'action publique, et s'assurer que les ressources publiques étaient allouées aux meilleurs projets. Cette démarche a donné lieu à la mise en place institutionnelle d'un cadre d'évaluation des programmes de l'action publique, avec notamment un Conseil national de l'évaluation. Mais ce mouvement a fait long feu et à la fin des années 1970 ou au début des années 1980, ces obligations ont été considérées comme autant de contraintes, avec peu de valeur intrinsèque. L'évaluation devait en effet être un processus apolitique et construit sur la science.

Au milieu des années 1980, Michel Rocard commande un rapport sur la façon de relancer une vraie démarche d'évaluation. Le rapport Viveret, publié en 1989, souligne qu'« avant d'être un ensemble de techniques, l'évaluation est un acte politique », et que le fait de « passer d'une culture exclusivement centrée sur le contrôle à une culture de l'évaluation, ne plus considérer les citoyens comme des assujettis mais comme des acteurs de plein droit de la rénovation des services publics, et jouer la carte d'une mobilisation de l'intelligence des acteurs du service public plutôt que celle de l'obéissance

des fonctionnaires, est une entreprise de longue haleine ». C'est une condamnation sans appel de l'évaluation menée jusqu'alors.

Ce rapport va relancer une culture de l'évaluation assez différente, pour passer d'une finalité de gestion et d'aide à la décision à une logique beaucoup plus déontologique, pour rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens, et légitimer l'action publique avec une exigence de transparence et une pluralité de points de vue. L'évaluation comporte également une finalité de mobilisation des agents publics et de coopération entre les acteurs engagés dans l'action publique.

Cette évolution répond aux difficultés budgétaires croissantes des années 1980 et 1990 et à la complexification de l'action publique liée à la décentralisation et à la gouvernance européenne, au *New Public Management*, mouvement de décentralisation et d'ouverture, et à la pratique de l'évaluation par l'Union européenne.

L'évaluation des dépenses de l'Europe est en effet obligatoire. La PAC représentait près de 70 % du budget européen dans les années 1980, contre 35 % aujourd'hui, et l'Europe possède une culture et une méthodologie qui existent depuis des décennies.

Les évaluations *ex ante* et *ex post* ont été longtemps séparées, comme si elles n'appartenaient pas au même cycle politique. Elles n'ont été intégrées dans un cycle d'évaluation des politiques européennes qu'à partir de 2013 grâce au nouveau *framework* pour l'évaluation.

L'évaluation *ex ante* de la PAC, dénommée de façon étonnante *Impact Assessment,* est réalisée en interne par les services de la DG Agri avec l'aide de scientifiques salariés de la Commission européenne. Elle utilise pratiquement les mêmes outils et les mêmes modèles que ceux utilisés dans les années 1980, et permet d'évaluer les conséquences du premier pilier de la PAC sur le revenu des agriculteurs et les productions. Ces modèles sont très agrégés et s'appuient sur des hypothèses simplistes de la décision de l'acteur économique, qui maximise son profit, et étaient très utiles lorsque la PAC était fondée principalement sur la garantie des prix. Or depuis 1992 et surtout depuis les années 2000, les dépenses de la PAC concernent des aides directes aux agriculteurs. Le deuxième volet de l'évaluation *ex ante* inclut une consultation publique qui demande l'avis des citoyens et d'un certain nombre d'instances.

L'évaluation *ex post* de la PAC est réalisée par les états membres tous les sept ans et de la façon dont ils le souhaitent. Les cultures peuvent varier largement d'un pays à l'autre. En France, nous avons essayé d'en faire quelque chose d'intéressant et cette évaluation est diffusée. Elle comporte une vraie valeur ajoutée en termes d'échanges mais ses résultats ne sont guère susceptibles d'alimenter la réforme suivante car ils arrivent trop tard.

Je voudrais évoquer maintenant le changement en cours sur la culture d'évaluation en Europe. Depuis 2012, l'Europe s'est réinterrogée sur sa pratique dévaluation. Elle évaluait jusqu'alors que ses programmes de dépenses pour les légitimer vis-à-vis des citoyens européens et pour contrôler que les fonds sont dépensés selon ses normes. Or, les interventions de l'Europe sont de plus en plus réglementaires et ce volet n'était pas soumis à évaluation. La culture de l'évaluation évolue en ce sens avec, depuis 2012 2013, la *Better Regulation* puis la *Smart Regulation*.

Le second aspect d'évolution vise un lien plus étroit entre évaluation *ex ante* et évaluation *ex post* sur un vrai cycle de politiques, et le troisième aspect introduit la notion d'*evidence-based evaluation, une* approche qui existe depuis longtemps dans le domaine de la médecine et qui consiste à apporter la preuve à l'aide de données.

Cette démarche n'est pas simple car elle vise à apporter la preuve de la différence induite par le programme, soit l'impact net, et du mécanisme permettant à l'intervention de présenter un effet. A titre d'exemple, il était démontré jusqu'à présent qu'une politique agro-environnementale modifie les pratiques des agriculteurs mais il faudra montrer désormais que les changements de pratiques ont un impact positif sur l'environnement.

Cette démarche est complexe car elle nécessite la mise en place d'un système de données accessibles et en quantité suffisante. En outre, les indicateurs ne sont pas disponibles et la boîte à outils ne s'ouvre que très timidement aux approches expérimentales.

Elodie NOCQUET

Comment se déroulent les expérimentations de terrain ?

Sandra BERNARD

Pour l'évaluation *ex post*, chaque pays applique sa propre méthodologie. Je suis un peu étonnée.

Sophie THOYER

S'agissant des expérimentations de terrain, les essais randomisés préconisés par les chercheurs sont quasiment impossibles à mettre en œuvre ans le cadre de la PAC car il inenvisageable de rompre l'égalité de traitement visant à éviter les distorsions de concurrence. Des chercheurs essaient de mettre en place des expérimentations sociales plutôt sous un format pilote et d'évaluation *ex ante* exploratoire, sur une zone donnée et avec une autorisation dérogatoire de la Commission.

Pour ce qui concerne la marge de manœuvre des Etats membres, l'évaluation des programmes, qui constituent le deuxième pilier de la PAC, est réalisée en général par des bureaux d'études extérieurs. En revanche, l'instance d'évaluation, qui correspond au comité de pilotage, peut varier beaucoup d'un État membre à l'autre. Une liste de questions évaluatives est imposée par la Commission européenne mais elle comporte une certaine marge de manœuvre et tous ces points seront discutés au sein de l'instance d'évaluation. Il peut exister des différences importantes entre les pays pour le choix des questions et des méthodes évaluatives.

Sandra BERNARD

Pourquoi les démarches d'évaluation *ex ante* et *ex post* sont-elles différentes ?

Sophie THOYER

Pour ce qui concerne l'évaluation *ex ante*, le pouvoir d'initiative pour proposer une évolution de la PAC appartient à la Commission européenne et non aux États membres. L'évaluation est donc réalisée en interne par la Commission.

Guilhem SOUTOU

La Commission impose-t-elle un niveau minimum de participation des agriculteurs dans l'évaluation d'impact des politiques publiques ? Existe-t-il une réflexion sur ce sujet ?

Sophie THOYER

L'évaluation *ex post* dépend de chaque État membre et les représentants des agriculteurs sont très présents dans l'instance d'évaluation.

S'agissant de l'évaluation *ex ante*, la décision de la Commission européenne est déjà prise avant la publication des résultats et présente un caractère assez politique. La consultation publique a été mise en place pour la première fois pour la réforme de la PAC de 2014. Elle a obtenu des réponses plutôt institutionnelles, de la part des organisations professionnelles agricoles, des ministères et des grandes ONG européennes concernées. Le Commissaire à l'agriculture était fier d'avoir obtenu 6 000 réponses et a déclaré s'être appuyé sur cette consultation pour élaborer le schéma global de la future PAC.

Une nouvelle consultation publique a été lancée en 2018 pour préparer la PAC 2020. Elle a été totalement instrumentalisée par les groupes de pression environnementaux, puis

les groupes de pression agricoles ont lancé à leur tour leurs contre-réponses. Face aux 330 000 réponses reçues au total, le bureau d'études a procédé à deux analyses, l'une sur la base de toutes les réponses et l'autre ne tenant pas compte des réponses identiques.

Arthur GAUTIER

Avez-vous un message à faire passer à nos participants sur ces questions d'évaluation ?

Sophie THOYER

L'évaluation ne se fait pas sans un référentiel et se construit dès la conception du programme, ce qui est la principale difficulté pour les politiques publiques Pensez à construire le référentiel de votre action au démarrage du projet. Par ailleurs, la qualité des indicateurs est un point délicat. Pour ce qui concerne l'évaluation de la PAC à venir, nous n'avons pas de données ni d'indicateurs convaincants.

Arthur GAUTIER

Je vous remercie chaleureusement d'être venue nous rencontrer.

Clôture

Anne-Claire PACHE, Elise LECLERC, Arthur GAUTIER, ESSEC,

Elise LECLERC

Au cours de nos deux journées de travail, j'ai constaté avec satisfaction que pour vous le *prove* est au service de l'*improve.* Vous avez saisi le besoin de démontrer avec une finalité d'amélioration à la fin de la chaîne, avec la nécessité de travailler avec vos équipes et vos associations, et avec l'aspect plaidoyer qui correspond au *prove* auprès des institutions ou pour étendre l'innovation sociale et l'impact auprès des bénéficiaires, pour qu'à terme, votre fondation finisse par se retirer. J'ai vu apparaître un cercle vertueux dans lequel le *prove* nourrit le *prove* au niveau sociétal.

Anne-Claire PACHE

Une dimension m'a beaucoup intéressée dans nos échanges, la proposition de penser l'évaluation comme une évaluation centrée sur les bénéficiaires, qui peuvent être les organisations financées par les fondations ou les fonds d'investissement, ou les bénéficiaires finaux des fondations opératrices et des organisations financées. Cette idée a émergé à plusieurs reprises, notamment avec la démarche de la Fondation Carasso.

Le bénéficiaire doit être associé à la définition des objectifs, à la construction des indicateurs et de la méthode, au partage des résultats, et à la réflexion sur l'utilisation des résultats de l'évaluation. Le fait de placer le bénéficiaire, organisation ou individu, au centre de la réflexion à chaque étape me semble fondamental.

Elise LECLERC

Si vous souhaitez poursuivre cette réflexion, nous vous proposons le MOOC, la formation « Sensibilisation à l'évaluation d'impact social » de l'ADMICAL et KiMSO, pendant deux jours en mai, et un module de formation action approfondi de six jours mis en place par l'ESSEC avec KiMSO et l'ADMICAL, étalé sur six mois à partir de juin.

Anne-Claire PACHE

Nous avons peu parlé de la façon de s'organiser pour évaluer et cette question présente de vrais enjeux, même lorsque l'évaluation est sous-traitée à l'extérieur : comment procéder, qui pilote, quels processus faut-il mettre en place à l'intérieur de l'organisation, comment associer la gouvernance, autant de sujets qui pourraient être des pistes de travail pour le futur.

Arthur GAUTIER

Pour terminer, nous avons un questionnaire d'évaluation rapide à vous soumettre.

Les participants remplissent leur questionnaire d'évaluation

Marie-Stéphane MARADEIX

Je vous remercie d'avoir accepté de jouer le jeu de ce nouveau format, et pour la qualité des échanges qui se sont déroulés dans une dynamique très positive.

Je remercie encore une fois l'équipe de l'Institut Saint-Pierre et l'équipe de l'ESSEC qui a réalisé un travail formidable, avec lesquels nous avons travaillé en toute amitié et dans une confiance réciproque.

Je remercie aussi très chaleureusement Anne Fleury qui a été la cheville ouvrière de cet événement.

Anne FLEURY

Je vous remercie tous d'être venus et d'avoir participé et je remercie également toutes les personnes qui ont œuvré avec enthousiasme pour ce projet, l'équipe de l'ESSEC Marie-Stéphane Maradeix et Béatrice de Dufort.

Cet événement s'inscrit dans le plan stratégique du CFF et je vous invite au prochain séminaire qui aura lieu en juillet sur le thème : « Préserver et innover : une dynamique féconde ».

Je vous remercie encore et vous dis à bientôt.

Anne-Claire PACHE

Le but de ce séminaire était de vous inciter à vous engager dans une démarche de réflexion et de pratique sur l'évaluation. Nous vous proposons de mentionner sur une carte postale de Palavas un engagement pour l'année à venir sur la thématique de l'évaluation, destiné à vous-même. Anne les collectera et vous les enverra en septembre prochain.

Document rédigé par la société Ubiqus – Tél : 01.44.14.15.16 – http://www.ubiqus.fr – infofrance@ubiqus.com