

ATELIER 2

Assumer les réalités et conséquences de l'évaluation

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

Animation

Jean-Luc Soulé

Président, Cabinet Méc'ène

Participants

Karin Jestin

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

Anne-Claire Pache

Secrétaire générale,
Chaire entrepreneuriat
social – ESSEC

Jean-Luc Landier

Directeur général adjoint,
Fondation pour la Mémoire
de la Shoah

Jean-Luc Soulé

Je vous propose d'aborder successivement les trois thèmes de discussion suivants :

- l'adaptation de l'évaluation aux besoins ;
- l'évaluation choisie ou subie ;
- le rapport aux territoires :
pour une évaluation collective partagée.

Adaptation de l'évaluation aux besoins

Anne-Claire Pache

Chaire entrepreneuriat social – ESSEC

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

Une organisation peut s'interroger sur son efficience.

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

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

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

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

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

Elle peut évaluer un potentiel.

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

Francis Charhon

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

Anne-Claire Pache

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

Évaluation choisie ou subie

Jean-Luc Landier

Fondation pour la Mémoire de la Shoah

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

Le rapport aux territoires : pour une évaluation collective partagée

Karin Jestin

Centre pour le Dialogue Humanitaire

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

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

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

Jean-Luc Soulé

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

Anne-Claire Pache

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

Alain Philippe

Fondation d'entreprise Macif

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

Jean-Jacques Eleouet

Fondation d'entreprise Petzl

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

Francis Charhon

Fondation de France

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

Michel Soublin

Comité de la Charte

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

Jean-Luc Soulé

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

Anne-Claire Pache

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

Claudine Offredi

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

Jean-Luc Soulé

Université Pierre Mendès France

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

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

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

Alain Philippe

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

Jean-Luc Soulé

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

Francis Charhon

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