

Table ronde 5

Le check point : quelle évaluation pour le mécénat ?



De gauche à droite : Thierry Dehesdin, Maryvonne Lyazid, Pascal Bello, Marianne Eshet, Thierry Sibieude, Jennifer Campbell, Philip Spedding

Les intervenants - Table ronde 5

- **Pascal Bello,**
directeur général délégué de BMJ Ratings
 - **Jennifer Campbell,**
directrice des partenariats de L'OREAL
 - **Thierry Dehesdin,**
*directeur du mécénat et
du sponsoring de la Société Générale*
 - **Maryvonne Lyazid,**
*adjointe du directeur général, fondation Caisses
d'Epargne pour la solidarité*
 - **Thierry Sibieude,**
*professeur titulaire à l'Essec, co-fondateur
de la chaire « Entrepreneuriat social »*
 - **Philip Spedding,**
*senior programme manager-Maecenas Initiative and
Arts & Business World, Grande Bretagne*
- Modérateur Marianne Eshet,**
déléguée générale d'ADMICAL

Mesurer la pertinence de son engagement

Marianne ESHET

Déléguée générale d'ADMICAL

Texte à venir

Directeur général délégué de BMJ RATINGS

Associer le terme « notation » au mécénat suscite des problèmes de réflexion et de conception. Après l'apparition sur le marché de noteurs financiers, sont apparus, plus récemment, des acteurs appelés les « noteurs extra-financiers ». Ces agences s'intéressent notamment à :

- la dimension sociale des entreprises
- la gestion des ressources humaines
- l'importance accordée à la protection de l'environnement
- la place accordée à la société civile et aux actions de mécénat.

Les intervenants apporteront des éclairages sur la nécessité de l'évaluation extra-financière, le développement de cette activité et les méthodes de notation qu'elle utilise (certains engagements des entreprises relèvent de l'affectif et sont parfois contestables).

L'entreprise engage, dans ses actions de mécénat, plusieurs acteurs internes et/ou externes. Le niveau d'information de ces parties prenantes n'est généralement pas suffisamment homogène pour permettre à chacune un bénéfice des actions de mécénat. L'agence de notation tente de réduire cette asymétrie de l'information dans une logique de gagnant - gagnant. Elle apporte un regard objectif sur des actions relevant parfois de l'irrationnel pour mettre tous les acteurs à un niveau de connaissance identique. Ainsi, l'agence de notation rend les actions de l'entreprise lisibles par toutes les parties prenantes, qui peuvent agir ensemble, bien que leurs intérêts et leurs besoins soient variés, voire contradictoires.

Dans l'action de mécénat la combinaison « communication-réputation » est récurrente. Bien que l'altruisme ne soit pas l'objectif majeur de la politique de mécénat des entreprises, les actions ne peuvent pas être contestées si elles bénéficient à l'intérêt général. La réputation de l'entreprise est une dimension importante du mécénat, mais les aspects « sociétaux » progressent. Ainsi, les gains issus des actions solidaires, culturelles et sportives concernent à la fois l'entreprise et ses parties prenantes, grâce, par exemple, au transfert de savoir-faire. En effet, une entreprise po

Intérêt de l'évaluation extra-financière

Pascal BELLO

Directeur général délégué de BMJ RATINGS

Associer le terme « notation » au mécénat suscite des problèmes de réflexion et de conception. Après l'apparition sur le marché de noteurs financiers, sont apparus, plus récemment, des acteurs appelés les « noteurs extra-financiers ». Ces agences s'intéressent notamment à :

- la dimension sociale des entreprises
- la gestion des ressources humaines
- l'importance accordée à la protection de l'environnement
- la place accordée à la société civile et aux actions de mécénat.

Les intervenants apporteront des éclairages sur la nécessité de l'évaluation extra-financière, le développement de cette activité et les méthodes de notation qu'elle utilise (certains engagements des entreprises relèvent de l'affectif et sont parfois contestables).

L'entreprise engage, dans ses actions de mécénat, plusieurs acteurs internes et/ou externes. Le niveau d'information de ces parties prenantes n'est généralement pas suffisamment homogène pour permettre à chacune un bénéfice des actions de mécénat. L'agence de notation tente de réduire cette asymétrie de l'information dans une logique de gagnant - gagnant. Elle apporte un regard objectif sur des actions relevant parfois de l'irrationnel pour mettre tous les acteurs à un niveau de connaissance identique. Ainsi, l'agence de notation rend les actions de l'entreprise lisibles par toutes les parties prenantes, qui peuvent agir ensemble, bien que leurs intérêts et leurs besoins soient variés, voire contradictoires.

Dans l'action de mécénat la combinaison « communication-réputation » est récurrente. Bien que l'altruisme ne soit pas l'objectif majeur de la politique de mécénat des entreprises, les actions ne peuvent pas être contestées si elles bénéficient à l'intérêt général. La réputation de l'entreprise est une dimension importante du mécénat, mais les aspects « sociétaux » progressent. Ainsi, les gains issus des actions solidaires, culturelles et sportives concernent à la fois l'entreprise et ses parties prenantes, grâce, par exemple, au transfert de savoir-faire. En effet, une entreprise possède de nombreux savoir-faire, techniques ou organisationnels, auxquels la société civile n'a pas accès. Le transfert de ces savoir-faire apporte des bénéfices à tous et notamment à l'entreprise qui peut les revendiquer. Par exemple, l'installation des multinationales occidentales, dans des pays où les niveaux de vie et de démocratie ne sont pas les mêmes qu'en Occident, entraîne à la fois des dommages environnementaux et des gains divers. Ainsi, l'éducation civique et les démarches qualité portées par une entreprise ont un impact important sur la société civile (elles déclenchent, par exemple, des phénomènes culturels ou des transferts de savoirs et de principes basiques tels que l'hygiène).

Mesurer ces éléments, non inscrits dans la démarche ou le budget de mécénat, est essentiel. Aujourd'hui, les agences de notation prennent en compte trois grands domaines, l'économie mise à part :

- l'environnement : quelles sont les activités de l'entreprise en faveur de l'environnement ?

- l'action sociale interne : quelles sont les rétributions des collaborateurs de l'entreprise ?

- la prise en compte sociétale, l'insertion et le développement local qui impliquent plusieurs enjeux :

- la réputation et le gain d'image de marque (aspects symboliques qualitatifs),
- d'autres types d'enjeux, par exemple : la satisfaction des employés d'une entreprise ayant une action sociétale.

Ce dernier aspect est mesuré régulièrement et de manière significative. Une entreprise transparente sur ses engagements pour la société civile bénéficie d'une meilleure implication au travail de ses salariés et d'une plus grande capacité à attirer de l'intelligence.

Marianne ESHET

Que pensez-vous du poids du mécénat dans la notation ?

Quelle méthode pour l'évaluation du mécénat ?

Jennifer CAMPBELL

Directrice des partenariats de L'OREAL

Le poids du mécénat est assez faible dans les évaluations établies par les noteurs (VIGEO, etc.). L'aspect environnemental y est davantage pris en compte.

Thierry DEHESDIN

Directeur du mécénat et du sponsoring de la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La Société Générale attache beaucoup d'importance à la notation. Chaque année, l'entreprise répond à 6 questionnaires d'agences de notation et sollicite parfois d'autres noteurs pour une notation plus approfondie (notation extra-financière de BMJ Ratings). Notre entreprise est la seule banque française à figurer parmi les quatre principaux indices de notation extra-financière en France (ASPI de VIGEO, SAM, SIBEL et FTSE).

La portée du mécénat dans ces questionnaires est faible : ce domaine est évoqué au travers de deux questions sur 70 en moyenne (avec une pondération comprise entre 2 et 4 %).

Marianne ESHET

Le mécénat prendra-t-il une part plus importante selon son augmentation et l'importance des budgets alloués ?

Pascal BELLO

Le mécénat apporte de la valeur au capital immatériel de l'entreprise. Ne pas évaluer une entreprise sur ses engagements en faveur de la société civile est une erreur, au même titre que vouloir en faire le tronc principal d'une évaluation.

La mesure de l'action d'une entreprise est une lecture de sa gestion des risques. Ne pas faire de mécénat est un risque, en faire trop l'est aussi ! Il s'agit donc de noter un équilibre à travers la mesure de :

- la place du mécénat dans l'entreprise
- la cohérence de ces actions par rapport aux autres engagements de l'entreprise
- la pertinence du choix du mécénat : à budget identique, le transfert de connaissances d'une entreprise sera plus efficace s'il concerne le champ de l'entreprise.



Thierry SIBIEUDE

Professeur titulaire à l'ESSEC, co-fondateur de la chaire « Entrepreneuriat social »

La notion de risque évoquée induit deux idées : la légitimité et la responsabilité de l'entreprise. La chaire « Entrepreneuriat Social » se positionne du côté des acteurs sociaux. Ces derniers doivent être suffisamment performants pour motiver les acteurs privés à s'engager et mettre à disposition leurs moyens économiques.

Marianne ESHET

Pour quelles raisons L'Oréal souhaite-t-elle évaluer son mécénat ?

Jennifer CAMPBELL

La mesure des actions est importante pour trois raisons :

- expliquer aux actionnaires les choix et résultats des actions de mécénat
- permettre aux employés du groupe (65 000 dans 65 filiales et 130 pays) de comprendre les engagements pris
- détenir un système d'évaluation fiable pour permettre aux agences de réaliser au mieux leurs notations extra-financières.

Marianne ESHET

Quels étaient les objectifs de la campagne de presse « women in science » ?

Jennifer CAMPBELL

Les objectifs de cette campagne rejoignent ceux de ce programme : susciter des vocations scientifiques chez les femmes. L'UNESCO et L'Oréal, partenaires depuis 10 ans sur ce programme, sont convaincus de l'importance de la contribution des femmes (50 % de la population mondiale environ) dans le domaine scientifique... L'objectif de cette campagne « women in science » était de changer l'image des scientifiques par le biais de la publicité et des retombées médiatiques : parler des

cinq lauréates primées chaque année encourage les jeunes générations à devenir scientifiques.

Marianne ESHET

L'objectif des premières campagnes était lié à la notoriété qu'en attendait L'Oréal. Pourquoi mettre aujourd'hui davantage en avant les lauréates ? Quel est l'impact réel du programme sur ces lauréates ?

Jennifer CAMPBELL

L'Oréal et l'UNESCO souhaitaient d'abord promouvoir leur partenariat. Mais ce choix occultait les lauréates. La communication porte donc aujourd'hui sur les lauréates (dans la presse, les campagnes de publicité et les expositions dans les aéroports de Paris). Ces dernières reçoivent de l'argent qu'elles utilisent souvent pour aider des jeunes femmes de leurs équipes ou lancer des programmes d'éducation dans les universités. De plus, elles sont mieux reconnues et plus crédibles dans le monde scientifique. Les lauréates ont aussi plus de poids dans leurs actions, notamment auprès des gouvernements (à l'exemple du lobbying de Mayana Zatz, lauréate du Brésil, pour les maladies héréditaires). Enfin, ces femmes sont souvent très mobilisées : elles lancent elles-mêmes des programmes de bourses dans leurs pays. Chaque année L'Oréal remet 15 bourses internationales (trois par région géographique) et 140 bourses nationales (au travers de 36 programmes). Les boursières sont suivies chaque année, car dans le milieu scientifique, les progrès se mesurent sur le long terme : après 10 ans de partenariat, il devient possible d'évaluer l'importance du prix reçu par les 350 femmes récompensées... Ce suivi est l'un des objectifs du travail mené avec le London Benchmarking Group³. La méthode de mesure et d'évaluation développée par cette association est issue de la collaboration des sociétés membres. Elle définit des critères communs d'appréciation du mécénat. Il est ainsi possible de comparer les résultats des filiales (19 marques internationales) et des autres groupes internationaux.

Marianne ESHET

Quels sont les résultats mis en évidence par cette méthode sur le programme « éducation SIDA » en Afrique ?

Jennifer CAMPBELL

Tout le mécénat du groupe est mesuré avec cette méthode. Pour ce programme de prévention lancé en 1989 en Afrique du Sud, les méthodes classiques permettaient seulement de dire que 170 000 journées de formation avaient été organisées. Le London Benchmarking Group donne une évaluation du programme plus complète en mesurant tous les impacts de l'action : parmi les personnes formées certaines sont devenues formatrices, elles ont une activité et un statut dans leur communauté, le nombre de transmissions du virus diminue dans les lieux de formation, il y a moins d'absentéisme...

3. Cette association, née en Angleterre 10 ans plus tôt, regroupe 120 entreprises de 5 ou 6 pays (dont la France depuis 2005)

Marianne ESHET

La Société Générale évalue-t-elle les actions qu'elle mène dans divers domaines (la musique, les arts, la solidarité...) ? Comment mesurer notamment les retombées du mécénat musical, pour lequel le groupe a acquis une excellente réputation, et ses bénéfices auprès des artistes ?

Thierry DEHESDIN

La difficulté est de savoir à quel niveau et sur quels sujets doit porter l'évaluation. L'évaluation du mécénat se fait à deux niveaux :

Le recensement des actions

Les actions du groupe (120 000 personnes dans 75 pays) et les actions décentralisées (des filiales françaises et étrangères), notamment dans le domaine de la solidarité, qui demande une certaine proximité (les filiales sont libres d'agir avec leurs budgets locaux).

La mesure de l'efficacité des actions

Cette évaluation s'effectue sur place et globalement, notamment par des enquêtes. En aval, une enquête interne sur l'affinité des employés avec les choix de mécénat du groupe (la légitimité des actions de la Société Générale dans le handisport, la musique, les arts plastiques, la solidarité, etc.) a été réalisée, en 2006, auprès de 1 000 salariés du réseau France et 800 salariés étrangers. Une autre enquête a été réalisée en amont des projets.

L'association du personnel « talents et partage » soutient des projets grâce aux subventions du groupe bancaire. Elle a sollicité la Société Générale pour identifier le potentiel d'implication du personnel dans des projets, notamment pour le projet « sport et insertion ».

L'évaluation du mécénat est à la fois quantitative et qualitative. Dans le domaine du quantitatif, le groupe procède à un recensement précis :

- des dossiers de demande d'intervention traités chaque année (1 000 en moyenne)
- des personnes assistant aux concerts organisés avec les jeunes professionnels de la musique soutenus
- des visiteurs des pages Internet consacrées au mécénat (musical, artistique, sponsoring...).

L'évaluation du mécénat musical est aussi qualitative. L'objectif est de positionner la Société Générale comme un acteur du monde de la musique classique. Cet objectif se concrétise par la présence physique du groupe auprès des partenaires dans les formations musicales, les conservatoires nationaux de Paris et de Lyon (500 bourses en 20 ans)... Il s'agit d'une relation bilatérale : les boursiers doivent justifier la destination de leur rémunération (achat d'instrument, master classes à l'étranger...). Les conventions signées avec les partenaires sont annuelles (même pour des partenariats

de 5 ans). Cette modalité permet, chaque année, d'obtenir une restitution d'éléments de mesure de résultats (dans le cadre d'un événement par exemple : la fréquentation, le dossier de presse...). Le feedback du monde de la musique professionnelle est un élément important de l'appréciation qualitative.

D'autres outils, plus indirects, permettent de mesurer les retombées de ces actions pour le groupe : l'attribution de prix⁴, les communiqués de presse diffusés, les demandes d'interviews, etc. L'analyse de l'ensemble de ces indicateurs livre un ressenti sur les engagements.

Marianne ESHET

Seriez-vous preneur d'une méthode d'évaluation ?

Thierry DEHESDIN

Si ADMICAL ou le London Benchmarking Group le propose, le groupe serait évidemment intéressé !

Jennifer CAMPBELL

Le processus d'évaluation est complexe et la mise en place de la méthode demande du temps. Une première expérience a été mise en place au sein de L'Oréal, avec le soutien du London Benchmarking Group, dans cinq pays (sous forme de questionnaires à remplir dans chaque pays plusieurs fois par an). La méthode comporte une phase de mesure quantitative et une phase d'évaluation. Les résultats obtenus permettent une communication interne efficace sur le mécénat du groupe. Ces résultats justifient également les orientations de cette politique auprès des actionnaires et des salariés : les projets n'obtenant pas les effets escomptés peuvent être arrêtés.

Marianne ESHET

Thierry Sibieude, que pensez-vous de ces propos ? Pourquoi évaluer ? Evaluer quoi ? Existe-t-il un antagonisme ou une ambiguïté entre l'évaluation de la performance économique de l'entreprise et celle de la performance ou de l'efficacité sociale du mécénat ?

Thierry SIBIEUDE

L'évaluation du mécénat doit porter sur :

- le processus par lequel la politique de mécénat est mise en œuvre (le management, la gestion...)
- ses résultats effectifs : la mesure de l'efficacité et de la performance varie en fonction des domaines visés (actions au bénéfice d'artistes, de personnes handicapées...).

De plus, les opérations de mécénat peuvent être directes (mécéner une exposition, attribuer une bourse à un jeune musicien) ou indirectes (confier la mise en œuvre de l'action à un acteur de terrain, à une autre fondation, etc.). Les modes d'évaluation ne sont alors pas les mêmes : en cas d'action indirecte intervient également la qualité d'organisation de l'acteur sélectionné.

4. « Top Com d'argent » reçu en février pour les actions de mécénat artistique.

Pour évaluer les actions de mécénat, il faut prendre en considération quatre cibles : les bénéficiaires directs, les bénéficiaires indirects, le territoire et la société civile. La visibilité des actions n'est pas forcément synonyme d'efficacité : si elle est essentielle dans le cadre de « women in science » - pour susciter des vocations - elle ne l'est pas pour un mécénat musical. Les entreprises mécènes d'une action sociale doivent en permanence gérer l'articulation entre objectif économique et objectif social, pour mettre l'économie au service du social et non l'inverse. La logique « gagnant – gagnant » permet la réussite des projets.

Plusieurs raisons expliquent l'intérêt d'une évaluation : la réputation, l'image, la communication, la crédibilité interne, l'objectivation des choix de mécénat... La gestion, l'évaluation et la qualité du process ne sont pas des finalités, mais elles permettent d'atteindre plus facilement les objectifs sociaux établis.

La cohérence entre la politique de mécénat et sa structuration améliore aussi la gestion du calendrier. Les notions de « dynamique » et de « progrès » apportent également une légitimité à l'évaluation du mécénat. Il faut cependant constater que dans certaines entreprises la partie consacrée à cette analyse est telle que le mécène devient plutôt un évaluateur qu'un véritable acteur.

Marianne ESHET

Pourquoi l'ESSEC a-t-elle créé un dispositif d'évaluation des petites et moyennes associations ? Que va-t-il apporter aux entreprises mécènes ?

Thierry SIBIEUDE

L'outil créé par la chaire « entrepreneuriat social⁵ » est un outil qui s'adresse aux acteurs du social pour la recherche de financements publics et privés. L'évaluation du mécénat est aussi complexe que celle des politiques publiques, notamment sur les démarches d'insertion ou d'accueil des personnes handicapées. Les évaluations, dans ces domaines, portent sur le résultat sociétal et sur le processus.

L'outil créé à l'ESSEC concerne le processus : il permet aux acteurs sociaux de prouver qu'ils mobilisent convenablement des outils de gestion et d'exécution de projets. Ils peuvent ainsi convaincre des financeurs de contribuer à leurs projets.

Le référentiel de l'ESSEC comporte 113 critères, structurés autour de 8 grands thèmes :

- la mission sociale : est-elle exprimée clairement et comprise par les membres du conseil d'administration ?
- la gouvernance : les parties prenantes concernées sont-elles bien identifiées ?
- la planification et l'évaluation des activités et de l'impact social de l'association : quels critères vérifient la cohérence entre les moyens mis en œuvre et la mission de l'association ?
- la communication et la transparence
- la gestion financière

5. Centre de recherche au sein de l'ESSEC

- la gestion des ressources humaines : bénévoles, volontaires, salariés, stagiaires...
- les partenariats et les relations externes
- la responsabilité sociale et l'impact environnemental.

Ce dispositif apporte aux mécènes une meilleure visibilité. Il permet également aux petites et moyennes associations (entre 300 000 et 4 millions d'euros de budget annuel) de s'autoévaluer quand elles ne disposent pas de moyens suffisants pour s'offrir les analyses que proposent les agences de notation.

La démarche de l'ESSEC forme des étudiants qui intégreront ensuite le secteur social ou les postes à dimension sociale au sein des entreprises. Cet outil permet également de constituer une base de données et donc de procéder au partage de ces informations. Si nous trouvons des mécènes, nous pourrions créer le « Cergy Benchmarking Group »...

Jennifer CAMPBELL

Les frais d'administration du London Benchmarking Group sont couverts par les cotisations des membres (environ 2 000 livres sterling par an). Certains d'entre eux sont des groupes internationaux : EDF, Areva, L'Oréal... La transparence imposée aux membres est une contrainte au développement de l'association en France (l'antenne française est « CAP JUBY »).

Marianne ESHET

L'évaluation des actions sociales de la Caisse d'épargne est partie intégrante de la politique de mécénat. Quel est l'objectif de l'évaluation de ces programmes ?

Une évaluation structurée



Maryvonne LYAZID

Adjointe du directeur général, fondation CAISSES D'ÉPARGNE pour la solidarité

Les Caisses d'Épargne conduisent, de longue date, une action d'intérêt général. Cette grande expérience est donc capitalisée.

La loi de 1999⁶ a donné aux Caisses d'Épargne un statut coopératif et un nouveau cadre légal à leurs missions d'intérêt général. Ainsi, l'action des Caisses d'Épargne est déterminée, au plan régional, à partir d'un encours financier obligatoire (50 millions d'euros chaque année) porté sur des projets locaux dans trois grands domaines :

- l'accompagnement de la création d'activité par des personnes bénéficiaires de minima sociaux ou des personnes handicapées

6. Depuis la loi de réforme des Caisses d'Épargne, votée le 25 juin 1999, l'engagement historique des Caisse à exercer des missions d'intérêt général se trouve renforcé d'une légitimité statutaire, exprimé avec force dès l'article 1er du texte de loi.

- le soutien des personnes en perte d'autonomie (liée au handicap, aux maladies invalidantes ou aux effets du vieillissement)

- l'accès aux besoins fondamentaux (la santé, l'éducation, le logement).

Cette loi a aussi abouti à la création d'une fondation, reconnue d'utilité publique en 2001. Cette fondation agit dans les domaines précédemment cités. Dans le secteur de la perte d'autonomie, cette fondation est actuellement :

- le 1er gestionnaire à but non lucratif, en France, d'établissements sanitaires, médico-sociaux et de services à domicile

- mécène dans diverses actions grâce aux fonds apportés par les caisses régionales et la caisse nationale.

Ce système a une structure cohérente. Les objectifs du mécénat et du développement de notre fonction de gestionnaire doivent l'être également, en reposant sur les mêmes bases évaluatrices.

Notre évaluation porte sur les process et sur les résultats. Les processus de gestion d'établissements⁷, par exemple, sont basés sur les politiques de ressources humaines, de financement, de gestion immobilière et de qualité. Le plan de développement⁸ mis en place est actualisé tous les 5 ans.

Marianne ESHET

Quels objectifs ont orienté la mise en place de votre processus d'évaluation ?

Maryvonne LYAZID

La volonté était d'améliorer l'offre de service (pour les personnes handicapées ou les personnes âgées dépendantes) et de peser sur le débat sociétal en France et en Europe, notamment sur la question du logement : 10 % de la population sera reconnue handicapée dans les 30 prochaines années. Il est donc nécessaire d'anticiper l'adaptation des logements au handicap en mobilisant toutes les initiatives domotiques et robotiques et les nouvelles technologies. Un programme d'action de la Caisse d'Épargne soutient ces projets depuis trois ans (73 projets soutenus avec un encours financier de 4 millions d'euros). Un comité de pilotage a été installé pour ce programme, il est composé d'experts, de représentants des Caisses d'Épargne régionales et des ministères concernés. Ce comité a permis de construire un processus d'évaluation qui repose sur un suivi individuel et une approche collective. Le recours à des agences de consulting extérieures a facilité cette évaluation. Les résultats obtenus peuvent ainsi être disséminés, notamment auprès des politiques publiques (comme les initiatives « petite unité de vie », « maison relais », etc.).

Le travail du comité a obtenu deux résultats concrets :

- l'édition de 10 recommandations sur l'adaptation du logement (aspects architecturaux et financiers, qualité d'usage...) destinées aux bailleurs sociaux et privés

- le soutien d'initiatives locales : la création de logements adaptés dotés d'une pla-

7. La fondation gère 75 établissements sanitaires, médico-sociaux et de service à domicile (3 000 salariés)

8. Création ou reprise de 10 établissements chaque année.

teforme de services (soins, vie quotidienne, transports adaptés...). Proposé par un président d'association gestionnaire d'une maison de retraite, le projet sera soutenu par la fondation (pour l'innovation apportée par la plateforme de services) et par la Caisse d'Épargne régionale (pour l'aspect « adaptation domotique » des logements).

Méthodologie et enjeux de l'évaluation, un exemple britannique

Philip SPEDDING

Senior project manager, maecenas initiative and arts & business world, Grande Bretagne

L'évaluation est nécessaire quels que soient les domaines (sponsorship, mécénat, donations) : un bon modèle de notation est un bon outil d'aide à la décision. Les débats sur l'intérêt de l'évaluation ont lieu, depuis longtemps, au Royaume-Uni. Le recours à l'évaluation est essentiel pour les organismes demandeurs de fonds (hôpitaux, maisons de retraites, organismes artistiques...), car la concurrence est rude dans ce domaine. Les résultats d'évaluation justifient les financements sollicités auprès des entreprises.

Une bonne évaluation va au-delà de l'identification d'un succès ou d'un échec. En effet, elle permet de :

- identifier les aspirations et besoins des parties prenantes
- valider les attentes des partenaires
- qualifier les échecs : « compétents » si l'on en apprend quelque chose ou « incompétents » dans le cas contraire
- capitaliser les informations nécessaires aux prises de décision futures
- encourager les organisations qui participent à un projet à s'enrichir du travail collectif.

Evaluer un projet demande de :

- identifier les objectifs et les cibles spécifiques du projet
- déterminer, avant la mise en œuvre du projet, les critères permettant la mesure des résultats
- collecter les informations répondant aux critères de mesure, tout au long du projet.

Ces éléments sont déterminants pour qualifier un projet. Cette démarche est très compliquée et prend beaucoup de temps. Cependant, plusieurs exemples justifient l'intérêt d'évaluer les projets mis en œuvre :

- le succès du projet « Liverpool reads » pour encourager les habitants de Liverpool à lire d'avantage a pu être validé grâce à la mesure de leur niveau d'anglais (amélioration de 5 % pour des élèves de CM2)

- le succès du partenariat entre Ernst&Young et la Royal Academy of Arts (exposition des œuvres de Monet) a été mesuré par différents éléments : Ernst&Young avait prévu des objectifs immatériels (sa marque, les relations avec les clients et les entreprises et l'implication des salariés) et commerciaux (100 000 cartes postales vendues, par exemple). D'autres éléments ont mis en évidence le succès du projet : l'équivalent d'environ 846 000 livres sterling d'espace dédié à Ernst & Young dans les publications (plus que les montants accordés à la Royal Academy), l'organisation d'un dîner réunissant les dirigeants des plus grandes entreprises britanniques... Ces éléments d'évaluation ont permis de justifier les montants dépensés auprès des actionnaires, des employés, etc. 5 % du budget total du projet ont été consacrés à son évaluation.

- l'évaluation du partenariat entre la galerie d'art IKON et les magasins Habitat a permis d'expliquer les raisons de certains échecs : aucun employé d'Habitat ne s'est présenté à la séance privée organisée pour eux. L'évaluation a permis d'en comprendre les raisons : cette séance avait lieu un samedi, jour de travail intensif pour les employés !

Echanges avec la salle

De la salle

Quel est le bon rythme pour l'évaluation du mécénat ? Quel est l'équilibre à mettre en place entre la maîtrise des risques et l'innovation, notamment dans le domaine social ?

Thierry SIBIEUDE

L'important est de définir un rythme d'évaluation dès le départ de s'y tenir. Ainsi, la progression de l'activité évaluée pourra être suivie. Par exemple, les résultats du travail académique que peut obtenir la chaire « Entrepreneuriat Social » - qui ne vit que du mécénat d'entreprises - sont évalués après 3 ans d'action.

Plus les projets sont innovants, plus les risques liés à leur mise en œuvre doivent être minimisés : la sécurisation des process ne s'oppose pas à l'innovation.

Maryvonne LYAZID

La Caisse d'Épargne organise son calendrier sur 5 ans :

- les 1^{re} et 2^e années : soutenir concrètement les projets
- en fin de 2^e année : enclencher l'évaluation avec le comité de pilotage
- les 3^e et 4^e années : réaliser cette évaluation en suivant la concrétisation des projets
- en 5^e année : confirmer ou non l'objectif.

L'évaluation a procuré des outils de réflexion et des réponses concrètes : le monde associatif ne peut pas innover sans être soutenu méthodologiquement dans l'innovation : l'accompagnement des structures d'innovation est essentiel !

De la salle

Le mécénat implique une relation entre un mécène et un bénéficiaire. Dans nos débats, l'évaluation s'apparentait à une autojustification de l'entreprise... Comment peut-on impliquer les bénéficiaires d'actions de mécénat dans les évaluations ?

Maryvonne LYAZID

Dans le cadre de l'évaluation, les problématiques liées à l'adaptation des logements ont été abordées avec les locataires en situation de handicap. Les points évalués ont été : le loyer, la qualité du logement, l'acceptabilité de leur handicap par les autres locataires, l'accès à l'environnement... Les retours de cette évaluation ont influencé les recommandations émises. Deux d'entre elles portent sur les valeurs d'usage des logements adaptés, et les utilisateurs des logements ont contribué à leur définition.

Pascal BELLO

La notation implique l'indépendance du noteur. L'auto-évaluation n'est donc pas représentative. Le rythme de notation des résultats tient compte de l'objet de l'engagement de mécénat. En revanche, la mesure des conditions de réalisation d'un engagement sociétal suppose éventuellement une évaluation permanente.

Thierry SIBIEUDE

Le bénéficiaire du programme « une grande école : pourquoi pas moi ?⁹ » est suivi au moyen de questionnaires de satisfaction remplis à la fin de chaque séance et d'entretiens avec le tuteur tous les six mois. Ce suivi aide à établir le bilan annuel des bénéfices du programme. Dans le secteur médico-social, les évaluations sont fixées par la loi¹⁰ : interroger les parents d'un enfant autiste sur ses progrès tous les 6 mois est inconcevable.

Philip SPEDDING

Adopter une vision à long terme des impacts du mécénat, sur 20 ans et non pas sur une année, est nécessaire. Les résultats des outils mis en place dans les secteurs de la santé ou de la cohésion sociale n'ont pas été étudiés sur le long terme, et il n'existe pas encore de preuve de leur efficacité.

9. Partenariat entre l'ESSEC et le groupe PPR permettant aux lycéens de milieux défavorisés d'accéder à des études supérieures grâce à un tutorat de 3 ans.

10. Une autoévaluation des prestations est obligatoire tous les 5 ans en interne et une évaluation externe tous les 7 ans.