

### **Table ronde 3 : Comment évaluer les performances et rendre compte des résultats (ou de l'activité) ?**

*Comment mesurer l'efficacité du don et des organisations qui l'utilisent ? Peut-on tout évaluer ?*

#### **Intervenants :**

- Didier Vanoni, Directeur de Fors Recherche Sociale : résultats de l'étude sur « L'état des lieux des pratiques actuelles d'évaluation de leur efficacité par les organisations elles-mêmes »
- Michel Villac, Secrétaire général de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'Egalité des changes (ACSE)
- Florence Rodet, Secrétaire générale de la Fondation RATP
- Jean-Louis Viélaus, Président de Coordination Sud

**Animateur** : Philippe-Henri Dutheil, Vice-président du CNVA, Avocat Ernst & Young

- *Si la culture de l'évaluation s'est largement répandue dans le secteur, capitaliser sur les résultats de l'évaluation n'est pas encore optimisé comme un outil d'aide à la décision, d'information des donateurs, ni d'actualisation du projet associatif.*
- *Même si une grande confusion persiste entre les notions –et les méthodes– d'évaluation et de contrôle, les organisations veulent déjà créer des cadres d'évaluation qui leur correspondent.*
- *On peut tout évaluer, y compris son utilité sociale, si on établit un « cadre logique » (objectifs, critères, indicateurs, résultats) avant, mais il n'est pas souhaitable de tout évaluer pour ne pas banaliser le processus d'évaluation.*
- *Des organisations « intermédiaires » publiques, distributrices de subventions, partagent avec le secteur la nécessité de rendre des comptes sur l'usage des fonds et sur leur utilité.*
- *Aux tableaux de bord quantitatifs, on peut préférer des modes d'évaluation qualitative impliquant les parties prenantes d'un même projet, en vue de sa réussite. C'est alors le partenariat qui est évalué.*
- *L'évaluation n'est qu'un outil, mais elle doit s'accompagner d'un plan de mesures correctives pour accompagner le cycle de vie du projet évalué.*
- *Si la mesure de la pertinence et de la cohérence des actions doit venir compléter l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience, la mesure de l'impact reste plus hasardeuse.*

#### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Bonjour à tous. Vous avez pu voir le sujet de cette table ronde, qui pour moi, en tant que Vice-président du CNVA, est un sujet provocateur, dans le sens intellectuel du terme. Parler d'évaluation, de noter, de juger, de rendre compte de ses performances, était encore une idée iconoclaste dans le secteur associatif, il y a une petite quinzaine d'années. C'était un sujet que de grands anciens du CNVA avaient déjà tenté d'aborder. Rappelons-nous ce que F. Bloch-Lainé, que je considère être un grand penseur de l'économie sociale et du secteur associatif en particulier, avait dit dans les années 80 ou 85 : « Réaffirmez ce que vous êtes avant d'essayer de communiquer sur ce que vous faites. »

Cette table ronde a été conçue pour que nous puissions alimenter notre réflexion collective en vous donnant des points de vue qui sont extrêmement complémentaires les uns par rapport aux autres, car ils sont portés par des acteurs ou observateurs qui n'ont pas la même position sur l'échiquier organisationnel, institutionnel, et plus généralement politique, dans le sens grec du terme. Ce sont des prises de position très intéressantes parce qu'elles sont, pour certaines, assez troublantes. Je laisse la parole à Didier Vanoni, pour qu'il nous présente son étude.

### **Didier Vanoni, Directeur de Fors Recherche Sociale**

Il s'agit d'une étude récente puisqu'elle date du 6 octobre 2009<sup>1</sup>.

Nous l'avons réalisée auprès de 130 organisations faisant appel à la générosité du public, fondations, associations, etc., adhérentes ou futures adhérentes du Comité de la Charte. Elle repose sur :

- Une enquête par questionnaire. Nous avons eu 74 répondants dont 41 membres du Comité de la Charte et 33 non membres;
- Des entretiens approfondis (presque une demi-journée par entretien) réalisés auprès de 15 organismes intervenant dans divers champs (santé, lutte contre l'exclusion, solidarité internationale, urgence...) ; des bailleurs de fonds publics ou privés et des experts de l'évaluation.

### **Une diffusion large de la « culture de l'évaluation »**

Il y a une quinzaine d'années, effectivement, le mot « évaluation » pouvait en faire bondir plus d'un, mais aujourd'hui, la culture de l'évaluation est entrée dans les préoccupations des organisations :

- 7 organismes interrogés sur 10 affirment avoir mis en place des processus d'évaluation de la performance
- C'est une pratique que 9 organismes sur 10 jugent « indispensable » ou « nécessaire »
- ...Mais qui concerne avant tout les structures les plus professionnalisées et/ou celles intervenant à l'échelle internationale.

Nous ne sommes pas en face d'un corps homogène. Nous avons des organisations de taille très différente, avec des collectes tout à fait différentes aussi. Certaines font beaucoup appel à du travail bénévole, d'autres n'ont que des salariés. Certaines sont adossées à des domaines scientifiques qui ont leur propre registre d'évaluation. Enfin, nous avons des organisations plus ou moins internationales, plus ou moins ouvertes sur l'extérieur et sur la culture de l'évaluation qui vient des pays anglo-saxons. Il faut donc à chaque fois moduler les résultats que je vais vous donner, entre ce qui est la tendance majeure de telle ou telle catégorie d'organisation et ce qui est plutôt commun à l'ensemble des organisations enquêtées.

### **L'impulsion forte des bailleurs de fonds publics et privés**

Alors d'où vient cette progression du souci d'évaluation et de la reconnaissance de son utilité? Elle vient de l'impulsion forte des bailleurs de fonds, d'une part **publics** avec

- Des appels d'offres nationaux et internationaux aux « cahiers des charges » précis et normatifs
- Une diffusion de la culture de l'évaluation dans le sillage des grands programmes européens, marqués par la culture anglo-saxonne.

Et d'autre part, des bailleurs de fonds **privés** (fondations d'entreprises...) plus exigeants en matière de résultats :

---

<sup>1</sup> Cf la synthèse plus complète de l'étude.

- Le passage d'une logique de mécène donateur à une logique de partenaire investisseur
- Le reporting, la volonté de rendre compte ou de savoir, même pour soi-même, est une pratique désormais intégrée par beaucoup d'organismes soumis à de multiples contrôles.

### **L'évaluation de la performance et le bénévolat est une difficile équation**

On pourrait en faire un colloque en soi, mais je souligne juste quelques éléments :

- Des bénévoles parfois réticents au principe de l'évaluation, malgré une ouverture progressive à ces questions
- Des obstacles organisationnels et pratiques
  - Des organisations peu hiérarchisées qui génèrent une grande diversité des pratiques
  - La question de la formation des bénévoles aux pratiques de l'évaluation
  - De nouvelles contraintes de gestion qui risquent de démobiliser les bénévoles
- Peut-on « professionnaliser » les bénévoles sans « tuer le bénévolat »?

C'est une question qui a beaucoup interpellé nos interlocuteurs, notamment les associations qui travaillent avec des publics en insertion ou en difficulté, et qui sont plus en prise avec le bénévolat. Demander au bénévole de participer, mais aussi de rendre compte de ce qu'il fait, d'avoir une attitude évaluative, est encore un cap à passer.

### **Diversité des pratiques, flou méthodologique**

On a vraiment trouvé tout et son contraire rangé sous le vocable d'évaluation. Mais on perçoit aussi l'évaluation comme un outil qui permet d'avoir un regard sur nos pratiques. On essaie parfois d'imaginer avoir une mesure de l'impact sur le terrain ou sur la population sur laquelle on intervient, et même au-delà, une mesure de l'impact à long terme. En même temps, une mesure de l'efficacité et de l'efficience. Donc, encore une fois, peu de notions et de pratiques stabilisées sur le sujet et les organisations ne sont pas logées à la même enseigne. Pour résumer :

- Une certaine réticence à aborder la question du rapport coûts / résultats
- Des dimensions que l'on juge encore non évaluables : « l'accompagnement humain », le relationnel...
- Une confusion persistante entre évaluation, contrôle et quantification des résultats

### **Un outil de réflexion sur les pratiques plutôt qu'un outil de management**

On note la prééminence des formes d'évaluation internes ou auto-évaluations (2 fois sur 5). Les évaluations réalisées conduisent 9 organismes sur 10 à modifier leurs pratiques, mais seulement 1 sur 2 s'en sert pour revoir la répartition de ses moyens humains et financiers, et c'est peut-être là le principal résultat à pointer, c'est-à-dire pour manager son projet et son équipe.

### **Un chemin à parcourir en matière de capitalisation et de diffusion des résultats de l'évaluation**

Il existe tout de même un grand défaut dans cette procédure d'évaluation, et cela ouvre peut-être un chantier pour le Comité de la Charte pour les années à venir : Dès lors que l'évaluation est faite, il convient à l'organisation de s'en saisir et c'est là le point faible : seul 1 organisme sur 4 pratiquant l'évaluation, l'utilise pour communiquer au grand public sur les résultats de cette dernière et sur ce qu'il a mis en œuvre ; et 1 sur 4 aussi y consacre un chapitre dans son rapport d'activité. Il n'y a donc pas une utilisation très forte des résultats de ces évaluations. La capitalisation des résultats serait pourtant un point de progrès mais aussi un moteur pour le développement des pratiques d'évaluation.

### **Des pratiques d'évaluation confrontées à plusieurs écueils.**

Les responsables d'organismes nous ont dit qu'à force de vouloir formaliser des indicateurs, et de vouloir les généraliser, on risquait de passer à côté de la spécificité de certaines actions. On ne peut pas mettre sur un même plan des organisations qui s'occupent de population en difficulté, d'urgences, ou de recherche médicale. Donc des indicateurs standards risquent de faire perdre le sens de l'action pour laquelle l'organisation se mobilise.

Par ailleurs, il y a tout un « marché » de l'évaluation, une ingénierie, qui pour certaines personnes interrogées, a l'air de créer une sorte de « bulle spéculative » de langage et d'analyses, pouvant se déconnecter du projet associatif lui-même. Cela dit, on a pointé dans plusieurs propos recueillis, le danger d'une évaluation en « trompe l'œil », qui s'exprime à travers la formule : « *Ce n'est pas parce que vous avez une excellente évaluation que vous êtes excellent* ».

### **Aujourd'hui, des pratiques d'évaluation parvenues à un nouveau stade de leur développement.**

Nombre des personnes interrogées, y compris celles qui vont s'engager dans une démarche d'évaluation, nous disent qu'elles ont senti le besoin de s'approprier l'évaluation en élaborant elles-mêmes ses méthodes, ses outils et critères. On voudrait de plus en plus s'affranchir des cadres imposés et se saisir de ces techniques et méthodes pour être proactifs, avec l'idée qu'il faut aider l'évaluateur à comprendre le sens de l'action. Elles se disent pour cela prêtes à dialoguer avec les experts et les bailleurs de fonds sur les critères d'évaluation.

Enfin, je voudrais conclure sur **la notion de performance** rapportée aux concepts d'utilité sociale, de service rendu ou de qualité de la prestation. C'est le point faible et le plus délicat à aborder. Aurait-on pu faire mieux avec autant de moyens ? Sachant que « faire mieux » quand il s'agit de vies humaines, de santé publique, ... c'est difficile. Quelle est l'efficacité quand le coût est infini ? On a donc une véritable difficulté à se caler sur ces questions d'efficacité. Peut-être qu'autour de la notion d'utilité sociale, il y aurait des champs de réflexion et des concepts à faire émerger.

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Merci beaucoup, Didier Vanoni. Votre étude montre qu'on est en train de passer de la culture de l'appropriation de l'évaluation dans le secteur associatif, à une culture de mise en œuvre.

Vous nous dites : 7 organismes sur 10 affirment avoir mis en place des processus, dont 90 % les considèrent comme indispensables. Et en fait, dans le détail, les organisations ne sont pas encore allées jusqu'au bout de la logique. Et second élément important, 1 organisation sur 2 seulement va traduire en terme d'efficacité managériale, les résultats de l'évaluation.

L'évaluation a, pour moi, toujours été très connotée secteur marchand et pour beaucoup d'associatifs, cela reste encore quelque chose qui vient du monde de l'entreprise marchande même si elles se sont appropriées la démarche avec légitimité. Avez-vous noté des points de comparaison dans l'évaluation dans le secteur marchand et l'évaluation dans le secteur associatif ? Y a-t-il des bonnes pratiques déjà mises en place dans le secteur associatif ?

### **Didier Vanoni, Directeur de Fors Recherche Sociale**

Du point de vue des méthodes, oui, car on utilise des méthodologies issues d'un fond commun. Quant à la manière de les percevoir et de se les approprier, non. L'appropriation dans le secteur associatif veut se faire en s'affranchissant des cadres imposés, qui sont aussi ceux du cadre marchand, car il n'y a pas de raison, il faut aussi le reconnaître, de se

subordonner à des indicateurs ou des registres de pensée qui ne sont pas ceux de sa propre culture ou activité. Cela ne veut pas dire qu'on rejette en bloc, mais on tend à vouloir bâtir des outils adaptés à la véritable mesure de son projet.

On reconnaît le fond méthodologique, comme regarder des objectifs, apprécier les inputs qu'on met dans le processus de production d'un service, etc. mais on veut s'arrêter là. On ne veut pas rentrer dans une évaluation marchande du résultat, et je pense qu'on a tout à y gagner, car on affaiblirait le propos. On risquerait même de perdre en route ceux qui voudraient se lancer et qui disent : « On est dans la relation humaine, dans l'aide, le soutien, etc. On a beaucoup de difficultés à marchandiser ou à mettre un prix sur ces questions-là. Et pour l'humain, on ne peut pas toujours utiliser des outils appartenant au secteur marchand ».

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Nous allons maintenant changer complètement de point de vue, avec Michel Villac. Il est intéressant d'entendre le point de vue de la puissance publique. Vous êtes l'un des grands bailleurs de fonds du secteur associatif. Vous avez une légitimité à lui demander des comptes. Dites-nous donc ce que vous attendez, vous, de l'évaluation.

### **Michel Villac, Secrétaire général de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'Egalité des changes (ACSE)**

Pour commencer, quelques mots sur l'ACSE : nous avons un statut d'opérateur public de l'Etat, ce qui veut dire que la quasi-totalité de nos fonds proviennent de l'Etat. Nous sommes spécialisés sur le champ de la politique de la ville, donc en faveur des habitants des quartiers en difficulté.

Pour donner quelques chiffres : On en est à 2 500 quartiers, organisés en 500 contrats urbains de cohésion sociale, plusieurs quartiers pouvant être au sein d'une même commune ou agglomération. Notre budget est relativement significatif : 500 millions d'euros et on attribue à peu près 31 000 subventions par an à un peu moins de 13 000 organismes (chiffres 2008).

C'est une activité très démultipliée, qui s'appuie obligatoirement sur des processus de décision extrêmement déconcentrés. Nos interlocuteurs principaux, au niveau local, sont les préfets de département. Ce sont eux qui mettent en œuvre nos crédits. La part des associations dans cet ensemble représente deux tiers des structures financées, pour 43 % des financements. Donc en moyenne, les financements attribués à des structures associatives sont un peu moins élevés que ceux attribués aux autres structures. Deuxième caractéristique : il y a beaucoup de petites structures puisque 60 % des associations que l'on finance reçoivent de notre part des subventions inférieures à 10 000 euros dans l'année. Mais on a quelques grosses structures qui touchent plusieurs millions d'euros par an. Il y a donc une grande disparité, ce qui implique bien entendu que derrière, on adapte le type de travail que l'on fait avec chacune.

Nous sommes un organisme intermédiaire : nos fonds viennent de l'État, et nous devons lui rendre des comptes. Donc, quand on se pose la question de l'évaluation, il y a un premier angle qui concerne l'évaluation de nos propres actions : Est-ce que la valeur ajoutée que nous apportons est conforme aux attentes de nos financeurs ? Là, il faut vérifier la régularité, la finalité... Nos crédits sont assez mobiles et la tentation peut être forte, quand vous êtes à un niveau déconcentré, si vous avez des besoins dans un secteur proche de celui de la politique de la ville, d'essayer de détourner quelques fonds pour financer des choses qui vous paraissent importantes. Et puis les questions classiques : efficacité, efficience et utilité des fonds distribués par rapport aux objectifs poursuivis et fixés par l'Etat. Donc, nous devons rendre compte.

Pour cela, nous devons mettre en place un ensemble de procédures de contrôle et d'évaluation, à la fois :

- de contrôle interne, en direction de nos propres modes de fonctionnement. On est une grosse PME spécialisée dont le réseau de distributeurs, de concessionnaires, sont les préfets. Nous devons nous assurer, le long de cette chaîne de production, de la qualité du travail effectué par rapport aux objectifs.
- de contrôle de gestion : il faut optimiser l'utilisation des crédits qui nous sont confiés. Est-ce que tel type d'action, par rapport à sa finalité, est d'un coût raisonnable ou excessif ? Pour cela, nous utilisons beaucoup des outils de comparaison dans des situations comparables, à des endroits différents.
- contrôle de la conformité de l'usage des fonds distribués à ce qui était prévu. Il faut bien que nous nous assurions de l'usage fait des fonds que nous distribuons, c'est attendu de nous.
- enfin, évaluation des programmes complémentaires.

Comment nous organisons-nous ? Premier élément : processus interne, avec des outils classiques de contrôle de nos processus de décision et d'exécution, en ayant une attention forte à la formation de nos agents. A titre d'exemple, chaque subvention donne lieu à une notification, une convention. Si j'indique seulement : « je donne telle somme à telle association ou à telle collectivité locale », sans spécifier pour quel objectif, j'aurais beaucoup de mal ensuite à évaluer. Certains agents, quand ils doivent ensuite rentrer les données sur une base informatique, peuvent vouloir privilégier des raccourcis pour faire vite... Donc pour nous, c'est un processus fondamental.

Deuxièmement : nous attacher à mieux spécifier et suivre de près les contenus des actions financées. On a besoin d'avoir une idée des grands types d'interventions, les classer par groupes. Donc on a construit une nomenclature thématique, qui permet de savoir quel est l'objectif de l'ensemble des actions qu'on finance.

Par exemple, on dit : priorité des actions pour l'emploi. Si on s'aperçoit a posteriori que seulement 10 % de nos financements portent sur l'emploi, on saura qu'il y a des choses à revoir là-dessus. Et on s'apercevra aussi de la disparité de la répartition. On peut alors avoir des aides pour la conduite d'animation du réseau beaucoup plus spécifiées pour la mise en œuvre de nos objectifs. Notre outil financier est donc pour nous, un outil de base pour la construction de tout notre système.

Après, on fait aussi des comptes rendus d'activité en fonction des types d'action : on a des fiches d'activité, notant le nombre de personnes concernées, la tranche d'âge, etc. Ce sont des choses sommaires mais qui nous permettent là aussi de beaucoup mieux qualifier que ce que nous faisons aujourd'hui.

Nous avons aussi quelques gros programmes, pour lesquels, on a des tableaux de bord plus spécialisés. Ce sont des actions plus « industrialisées ». Par exemple, on a un programme appelé : « réussite éducative », dans lequel les directives sur les types d'action à mener sont beaucoup plus standardisées. Là, on peut avoir des tableaux de bord plus fins.

Enfin, dernier point : s'assurer de la réalité de l'action conduite et de la qualité des opérateurs. On a des contrôles simplifiés par sondage pour vérifier que les actions financées ont bien eu lieu et, pour les structures que nous finançons assez lourdement, nous allons faire des audits qui peuvent prendre quinze jours, pendant lesquels on passe en revue également des éléments généraux sur le fonctionnement de la structure.

Dernier mot sur l'évaluation. Nous sommes un intermédiaire spécialisé, et non toute la politique de la ville. Donc, nous faisons attention de prévenir que l'objet de notre évaluation, c'est le résultat de notre action, et pas de l'ensemble de la politique de la ville. C'est un sujet dont il est difficile de tenir la ligne, d'abord parce qu'il y a une attente forte pour savoir si globalement la politique de la ville sert à quelque chose (nos 500 millions sont à comparer aux 7 milliards qui vont, toutes actions confondues sur la politique de la ville). Donc nous nous focalisons sur ce que nous faisons, nous.

Deuxième sujet : on n'intervient pas non plus sur l'évaluation de chacun des contrats urbains de cohésion sociale. Le coût serait trop élevé !

Notre vision de l'évaluation est donc délimitée et extrêmement pragmatique.

On part de choses très basiques : des tableaux de bord financiers, qu'on complète par des études qualitatives, en veillant toujours à une certaine représentativité, par exemple des territoires que l'on choisit. Puis, on transmet bien entendu nos résultats à nos mandants, mais aussi à l'ensemble des acteurs impliqués dans un programme pour progresser en même temps.

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Merci beaucoup, Monsieur Villac. J'ai une question à vous poser avant de passer la parole à la salle. En vous écoutant, on a l'impression que du côté de la puissance publique, on est passé, vis-à-vis du secteur associatif, de la « génération contrôle » à quelque chose qui aujourd'hui relève effectivement plus de l'évaluation, où l'association est considérée comme une partie prenante de la puissance publique, et pas seulement le bras armé ou le réceptacle de quelques milliers d'euros, dont on demande de justifier l'usage. Est-ce une impression fautive, ou bien un changement de comportement de l'administration vis-à-vis du secteur ?

### **Michel Villac, ACSE**

Je ne sais pas si c'est un changement de comportement, mais au moins dans le champ de la politique de la ville, on ne peut pas faire autrement. Par exemple, il existe une ligne un peu fourre tout, cependant très importante, que l'on appelle «cohésion autour du lien social» : cela peut être de l'animation en bas d'immeuble, des choses comme ça, sur lesquelles il est très difficile, et cela n'aurait aucun sens, d'avoir une vision unifiée. On essaie donc d'une part de regarder ce qui est fait, et d'autre part, de voir si dans tout cela, il y a des initiatives qui paraissent plus intéressantes que les autres et qu'on pourrait valoriser et rendre reproductibles.

### **Jean-Pierre Dupont, administrateur du Comité de la Charte.**

Dans l'analyse de M. Vanoni, avez-vous déterminé des grandes catégories qui indiqueraient des variations par rapport aux normes que vous avez présentées ? Par exemple entre les petites et les grandes associations, entre celles du secteur social et d'autres secteurs, et aussi entre celles qui sont membres du Comité de la Charte et celles qui n'en sont pas membres ?

### **Didier Vanoni, Directeur de Fors Recherche Sociale**

Je m'étais donné comme règle de ne citer aucune association !

J'ai déjà indiqué qu'il y avait plusieurs catégories, notamment celles qui appartiennent au champ du développement international et qui ont des liens avec le monde anglo-saxon. Dans ce cas, elles ont bien souvent une culture marquée de l'évaluation. On peut également distinguer celles qui appartiennent au champ de la recherche scientifique, médicale notamment, qui ont aussi une culture adossée à leur milieu.

Et puis il y a les autres, les petites et celles qui sont sur le registre de l'insertion, de la lutte contre la pauvreté, etc. Et là, parce que c'est de l'humain, du relationnel et parce que la collecte n'est pas si importante que cela, on a une sorte d'empathie avec ses bailleurs, et on

n'est pas entré de la même manière dans l'évaluation. Ceux-là ont beaucoup à conquérir. Ce sont eux qui ont le moins de culture, mais aussi qui ont le moins d'objets facilement évaluable.

Parmi les répondants, il n'y a pas de lien réel, direct, entre ceux qui font partie du Comité de la Charte et ceux qui en sont extérieurs. Il faut en tirer les enseignements aussi : je pense qu'on a beaucoup à gagner à faire venir à la Charte d'autres organismes, et aussi à s'inspirer de ce qui se fait à l'extérieur.

Il y a encore une petite notion à faire disparaître, c'est celle de contrôle, y compris peut-être à l'intérieur du fonctionnement de la Charte, et donc débarrasser l'évaluation de son image de contrôle, de sanction... On peut s'en sortir par la communication, vis-à-vis de son propre conseil d'administration, mais aussi vers l'extérieur : plus on dira les choses clairement à l'extérieur, et plus on essaiera d'enrichir ce type de démarche.

### **André Hochberg, Président de France Générosités**

Une question pour M. Villac. La plupart des structures, que vous pouvez financer, d'habitude, ne sont pas très bien organisées en matière comptable, de comptes rendus, etc. N'avez-vous pas là une occasion de contribuer à la formation de ces petites et moyennes associations ?

### **Michel Villac, ACSE**

Pour chaque subvention attribuée, on demande un compte rendu l'année suivante. Cela fait partie de la réglementation, on l'applique strictement. Ce compte rendu explique ce qui est fait et comporte aussi un budget, que l'on regarde de près. Là, on est dans le contrôle au sens strict, c'est-à-dire que si on n'obtient pas de compte-rendu, après un, deux ou trois rappels, on demande de rembourser. Là on est du côté « bâton ».

Ensuite, au niveau local, on essaie de s'appuyer sur les dispositifs qui existent par ailleurs vis-à-vis du secteur associatif, type DLA, Fongep... C'est aussi une manière d'aider à structurer les petites associations.

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Je vous propose maintenant de passer la parole à la partie plus opérationnelle du débat. Je donne d'abord la parole à Florence Rodet. Vous êtes Secrétaire générale d'une fondation d'entreprise, qui a mis en œuvre un processus d'évaluation, que vous allez nous présenter.

### **Florence Rodet, Secrétaire générale de la Fondation RATP**

A grands traits, la fondation RATP est une fondation d'entreprise créée par la RATP il y a quinze ans, et qui fait du mécénat social. Elle intervient plutôt en direction de populations fragiles et plutôt dans les quartiers. 85 % des structures financées par notre fondation sont de toutes petites associations de proximité, dont la majorité œuvre dans ce que vous avez appelé « le lien social ».

Voici un an et demi, notre conseil d'administration nous a demandé de lui proposer une méthode d'évaluation, en poursuivant un double objectif :

- mieux piloter les projets qu'on finance,
- disposer d'un outil permettant d'évaluer l'action de la fondation elle-même.

J'en ai parlé à l'IMS-Entreprendre pour la Cité, qui nous a mis en relation avec un chercheur, Stéphane André, qui était en train de faire une thèse sur une méthode d'évaluation qu'il a imaginée et adaptée à des systèmes existants.

Nous avons deux préoccupations :

- essayer de mettre un peu de rationalité dans le champ du mécénat social, qui est avant tout porté par la dimension humaine ;

- disposer d'un outil d'aide à la décision, qui ne soit pas la décision elle-même : Rationaliser, oui, mais ne pas se faire dicter sa loi par l'outil.

Donc nous avons eu recours à cette méthode qui s'appelle la méthode « Episur », et qui se caractérise par :

- un emprunt à des méthodes classiques : on se met d'accord sur l'explicitation d'un certain nombre d'objectifs, qui sont ceux du partenariat ; ces objectifs se traduisent en critères d'évaluation, auxquels sont rattachés des indicateurs qui nous permettent de dire si les objectifs ont été réalisés ou pas. A chaque indicateur, on rapporte un niveau d'exigence et un niveau d'atteinte. Et enfin, la valeur mesurée.

Critère		Indicateurs		Objectifs	Niveaux d'exigence		Valeurs mesurées pour l'évaluation
N°	Nom	N°	Nom	Rêvé	Recherché	Plancher	
1	Assurer la pérennité de l'action sociale des clubs	1	Pourcentage de clubs ayant plus de trois partenaires financiers	100%	80%	60%	65%
		2	Nombre de jeunes au stage "accueil du public en difficulté sociale"	60	50	40	0
		3	Nombre de bénévoles accompagnant régulièrement le projet	400	200	120	167
		4	Nombre de jeunes entrant en formation "animation et sport" par an (BAFA, BE)	20	10	5	17
		5	Nombre de jeunes en formation "assistant club" ou "assistant suppléant"	320	200	80	9
2	Favoriser l'insertion des jeunes publics en difficulté dans le dispositif	6	Nombre de licenciés bénéficiant du dispositif "Rencontres sur tatami"	1 000	800	600	1 181
		7	Pourcentage de clubs proposant des actions éducatives autres que sportives	100%	100%	80%	100%
3	Contribuer à améliorer les comportements des jeunes bénéficiaires	8	Pourcentage de jeunes bénéficiant du dispositif passant à un grade supérieur	100%	100%	80%	87%
4	Incidence positive du partenariat sur l'emploi et la formation des jeunes tout en confortant l'image de la RATP	9	Pourcentage de clubs diffusant le kit de communication	100%	100%	80%	0%
		10	Nombre de jeunes participant à des actions connectées avec le monde professionnel	120	80	60	78

Tableau « réel » issu de la présentation de Florence Rodet : « Trois séances de deux heures sont nécessaires pour la construction d'un tel tableau ! ».

- un certain nombre d'originalités.

La première, c'est que nous avons décidé de recourir à une méthode d'évaluation non financière. A travers les travaux que nous avons conduits, j'ai compris qu'il y avait deux grandes écoles : une, d'origine plutôt anglo-saxonne, qui consiste à tout financiariser, et une autre, d'origine plutôt scandinave, qui s'appuie surtout sur des démarches qualité. C'est le choix que nous avons fait.

Autre originalité : nous n'avons pas eu recours à un cabinet de consultants extérieurs, pour des raisons de coût (dès que l'on veut systématiser cette approche, cela devient très coûteux). Donc on a eu recours à un chercheur qui nous a formés à l'utilisation de sa méthode, de sorte qu'on puisse la reproduire pour d'autres projets, et la réinvestir dans d'autres secteurs de l'entreprise où il y a des objectifs purement qualitatifs.

Autre élément nouveau : cette évaluation est co-construite. On associe l'intégralité des parties prenantes à la construction de l'ensemble du tableau, c'est-à-dire l'association, la fondation, un syndicaliste qui siège au conseil d'administration, et le service de la RATP qui est principalement concerné par le projet. Par exemple, pour le projet sportif représenté dans le

tableau, nous avons la DRH de l'entreprise.

Associer les parties prenantes a pour nous la vertu de remettre de l'objectivité. Comme l'évaluation n'est pas sous-traitée en externe, la collégialité du travail permet de remettre un peu d'objectivité dans la démarche.

Autre élément original : la méthode repose sur un modèle mathématique. Le chercheur qui nous a aidé est mathématicien et informaticien. En premier lieu, il nous faut mettre en place l'animation qui nous permet de produire ce tableau, et j'insiste pour dire qu'il est complètement consensuel, que tous les termes en sont négociés. Les données produites sont insérées dans un logiciel, qui permet de produire un état de synthèse du projet, et de voir s'il a réalisé les objectifs ou pas.

### Vue de Synthèse Projet (Niveau 3)

			<u>Critère n° 1</u>	<u>Critère n° 2</u>	<u>Critère n° 3</u>	<u>Critère n° 4</u>
			Assurer la pérennité de l'action sociale des clubs	Favoriser l'insertion des jeunes publics en difficulté dans le dispositif	Contribuer à améliorer les comportements des jeunes bénéficiaires	Incidence positive du partenariat sur l'emploi et la formation des jeunes tout en confortant l'image de la RATP
			2	3	2	1
			Oui	Oui	Oui	Oui
Evaluation du projet	Echelle des critères	Mention	Objectif	Objectif	Objectif	Objectif
<b>Projet dépassant largement ses objectifs</b>	Objectif très largement dépassé	Haute		X		
		Basse				
	Objectif largement dépassé	Haute				
		Basse				
<b>Projet atteignant ses objectifs ou les dépassant légèrement</b>	Objectif dépassé	Haute				
		Basse				
	Objectif atteint	Haute				
		Basse				
<b>Projet en deçà de ses objectifs</b>	Objectif partiellement atteint	Haute				
		Basse				
	Objectif très partiellement atteint	Haute				
		Basse				
<b>Projet n'atteignant clairement pas ses objectifs</b>	Objectif non atteint	Haute				X
		Basse	X		X	
	Objectif non visé par le projet	Haute				
		Basse				

Exemple de tableau de synthèse issu de la présentation power point de Florence Rodet.

Sur cet exemple, le projet n'avait pas réussi. L'intérêt est de voir très facilement les critères qui ont pêché. En cliquant sur le critère qui a pêché, on peut remonter jusqu'à l'indicateur qu'il nous faut corriger. Pour nous, c'est donc un véritable outil de pilotage.

	<b>COMPTE-RENDU D'ACTIVITE</b>	Mardi 10 mars 2009
	<b>COPILO RSTT</b> Jeudi 12 février 2009	JY

**Participants :** Sylvain HALISON, Bénédicte ROUBY, Jessica YAHMI  
Réflexion sur la première évaluation faite sur le dispositif « Rencontres sur tatami »

**CRITERE 1.**  
**Indicateur 1 :**

- équilibre général de la subvention club bien,
- pas de demande d'État, CNDS pour certains clubs,
- la subvention ville n'est pas toujours accordée au projet social surtout pour les clubs omnisports,
- **à prendre en compte : coupon sport, bon CAF, Plan banlieue, emploi STAPS...**

- Est-ce 5 partenaires financiers sont nécessaires à la pérennité des actions ? Voir CUCS, PRE...
- Essayer de quantifier les sommes d'argent débloqué pour les projets.
- Voir les sommes affectés pour 1 jeune.

**Indicateur 2 :**

- le stage n'a pas été organisé,
- inviter les encadrants, présidents, bénévoles...
- explication : la formatrice n'était pas disponible lors de nos besoins (septembre),
- **Mettre le stage à la rentrée de septembre, lors du stage enseignant.**

**Indicateur 3 :**

- **Identifier le nombre exact de bénévoles et prendre en compte les enseignants bénévoles, les présidents et comptable...**

**Indicateur 4 :**

- chiffre obtenu grâce à l'insistance faite aux clubs pour inciter les jeunes à passer des formations

**Indicateur 5 :**

- car il n'y a pas eu de formation organisée par les ligues,
- âge du public est faible (jeune) par rapport à l'âge d'entrée dans une formation,
- le projet « RSTT » est relativement jeune pour se rendre compte des progrès et avoir un recul sur les jeunes,
- voir les tranches d'âge des jeunes accueillis dans le club et prendre en compte uniquement ceux éligibles
- **prendre en compte les jeunes qui sont commissaires, arbitres...**
- **prendre le global c'est-à-dire les jeunes du club qui sont susceptible de passer cette formation**

**Priorités**

- 1) Indicateur 1 = 3 pts
- 2) Indicateur 3 = 3 pts
- 3) Indicateur 4 = 2 pts
- 4) Indicateur 2 = 1 pts
- 5) Indicateur 5 = 1 pts

**CRITERE 3.**  
**Indicateur 8 :**

- abandon des jeunes
- **vérifier si tous les passages de grade sont faits**
- savoir pourquoi ils ne passent pas
- **redéfinir le chiffre rêvé et le recherché**

**CRITERE 4.**  
**Indicateur 9 :**

- **faire le kit par le service communication de la Fondation RATP**

**Indicateur 10 :**

- **inclure les jeunes du forum**

**DU 15 AU 30 JUIN 2009 = ÉVALUATION DES PROJETS COPILO**

(Tous les passages de grades seront terminés, ainsi que les formations, insertion sociale et professionnelle... sont passés)

Liste des indicateurs à suivre en janvier pour avoir un premier bilan du projet (1,2,3,4,5,6,7,9,10)

Le « plan d'actions correctives » issu de la présentation de Florence Rodet.

Ce sont donc les éléments les plus typiques de cette méthode. Il me paraît intéressant dans une démarche d'évaluation qu'elle soit reconnue au sein de l'entreprise. Ensuite, il faut que l'évaluation soit utile. C'est un investissement suffisamment important en temps. Donc une fois qu'on a construit l'exercice, il faut être capable de faire un plan de mesures correctives. Par exemple, ici on a regardé critère par critère. En noir, c'est ce qui a bien fonctionné, et en rouge ce qu'il faudrait faire pour améliorer le projet.

Dernier élément : il faut que l'évaluation reste à sa place, c'est-à-dire qu'elle ne prenne pas le pas sur tout le reste. Dans le domaine du mécénat social, il ne faut jamais perdre de vue la dimension humaine.

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Le fait d'avoir comme fondateur un établissement public comme la RATP a-t-il influé sur l'évaluation ? Vous avez tenu compte de la particularité sociologique de votre fondateur ?

### **Florence Rodet, Secrétaire générale de la Fondation RATP**

Quand on est une fondation d'entreprise et que votre conseil d'administration vous demande d'élaborer une telle méthode, c'est qu'il n'est pas trop sûr de ce que vous faites. Il faut être honnête ! Donc effectivement, il faut qu'on puisse proposer une méthode qui soit acceptable du point de vue de la culture interne. La RATP a une double culture d'ingénieur, donc il fallait pouvoir proposer une méthode crédible au regard de cette culture, et d'autre part, c'est

aussi une entreprise de main-d'œuvre, donc pragmatique. C'est aussi pour cela, que systématiquement, à chaque démarche d'évaluation, on essaie d'associer une organisation syndicale, qui n'est jamais la même.

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Je passe la parole à Jean-Louis Viélajus. Vous êtes président de Coordination Sud. Pouvez-vous nous dire comment vous réagissez en tant que président d'une grande coordination française à ces problématiques d'évaluation ?

### **Jean-Louis Viélajus, Président de Coordination Sud**

Coordination Sud signifie « Solidarité, Urgence, Développement ». C'est le rassemblement de 140 organisations de solidarité internationale, de très grandes et des plus petites. La première caractéristique des ONG est d'agir à l'international, avec des partenaires. La seconde est d'agir par projets. Donc, en général, les associations ont une base de donateurs qui leur permettent de commencer à agir, et à partir de là, nous pouvons compléter nos moyens à partir de financements des pouvoirs publics français, de l'Europe etc. On monte alors des dossiers avec ce qu'on appelle des « cadres logiques », qui seront évaluables ensuite. C'est une présentation par objectifs, résultats attendus, indicateurs de ces résultats, activités... Tout cela est fait a priori et donne un cadre pour l'action menée.

Sur l'évaluation, il a été nécessaire pour nous de distinguer l'évaluation du reste, et notamment du contrôle. Nos associations sont sans arrêt sous contrôle ! Dès que vous avez un financement européen, peu importe son montant, il faut faire un audit. Pour l'Agence Française de Développement qui est maintenant le partenaire financier français des ONG, dès qu'un projet a un budget de plus de 300 000 euros, une évaluation est nécessaire... Nos bailleurs, à travers le contrôle, ont toute latitude pour contrôler ce qu'on fait, et c'est bien normal. Il y a aussi d'autres contrôles, comme celui du Comité de la Charte, mais il y a aussi, sans vouloir polémiquer, des « approximations barométriques », d'organisations qui nous notent sur ce qu'on dit sur Internet... Il y a beaucoup d'initiatives de ce style qui rendent le paysage confus, et peuvent rendre les associations très rétives à l'évaluation, ou au contrôles, alors que là il s'agit d'exercices très suggestifs...

Quand on parle d'évaluation, il y a, à mon sens, deux objectifs qui ne sont pas faciles à combiner : d'une part, rendre des comptes et d'autre part, améliorer ce qu'on fait. Or, si l'on doit rendre des comptes à notre donateur en disant que l'action a été un peu faible, ce n'est pas très bon en communication. Inversement, demander à l'évaluateur d'être un peu faible et ne pas nous aider à progresser dans notre action, c'est s'affaiblir pour l'avenir. Il est donc important de voir que toute association doit faire l'arbitrage entre rendre des comptes et s'améliorer.

La pratique de l'évaluation par les associations de solidarité internationale date d'une quinzaine d'années. Elles ont donc une longueur d'avance sur quelques autres dans le domaine de l'évaluation, mais je ne pense pas que ce soit d'inspiration anglo-saxonne. C'est parce que nous travaillons, comme on dit « hors sol », loin de chez nous, que nous avons une responsabilité qui nous oblige à trouver des intermédiaires, des évaluateurs, pour apprécier ce qu'on fait au bout du monde et pour nous aider à le redire ici auprès de nos mandants. C'est tellement facile pour une Ong de faire n'importe quoi au bout du monde...

Ensuite, nous avons eu la chance, avec les pouvoirs publics (le Ministère des Affaires Etrangères et maintenant l'AFD), de trouver un bon niveau de concertation et on s'est mis

tous d'accord sur la nécessité de développer cette culture de l'évaluation, et de se demander comment nous allons nous y prendre. L'idée a été de créer une structure, qui s'appelle le F3E, et qui a fait la promotion d'une évaluation externe, indépendante aux projets des associations. La démarche est la suivante : c'est l'association qui demande à ce fonds, de son initiative, de l'aider à travailler sur les termes de références de l'évaluation, à partir du cadre logique qu'elle a fait, et à rendre cette évaluation efficace pour son association. Depuis, il y a eu des centaines d'évaluations qui ont été conduites. Au fur et à mesure, on a réussi à étendre la gamme des outils, sur l'évaluation, l'auto-évaluation, etc. Je crois donc, que dans cette mécanique-là, notre culture de l'évaluation existe effectivement aujourd'hui pour la plupart de nos organisations.

Il existe néanmoins des faiblesses : on a encore du mal à évaluer l'impact, les effets de ce qu'on fait. On est encore très attaché à mesurer l'efficacité et l'efficience, mais pour moi, c'est insuffisant. Il y a une question majeure à ne pas omettre : notre action est-elle pertinente dans le contexte international ? Notre projet est-il cohérent ? Par contre, on n'est pas très bon encore pour mesurer les impacts à long terme, une fois qu'on est parti.

A la question : « peut-on tout évaluer ? », ma réponse est oui, et je me méfie des organisations qui sont un peu sur la défensive et prétendent être « un cas spécifique » ou que leur action n'est pas mesurable... Tout est mesurable, dès lors qu'on a un cadre logique. Seulement, il faut le savoir au départ qu'on va et qu'on peut le mesurer.

Et en même temps, je dis : « Non, il ne faut pas tout évaluer » ! Parce que ce n'est pas nécessaire, cela coûte de l'argent, et prend beaucoup de temps. Et parce que cela présente le risque majeur de banaliser, de bureaucratiser l'évaluation comme une activité que l'on va faire dans tout projet, de la même manière qu'on va chercher de l'argent, faire un film, etc. Je pense au contraire, qu'il faut faire des évaluations comme un événement exceptionnel. C'est ce caractère exceptionnel qui nous améliore et nous fait bouger dans nos organisations. Et il faut garder du temps, comme on l'a dit, pour valoriser l'action et les résultats de l'évaluation auprès de nos donateurs, de nos bailleurs de fonds, de nos partenaires... et pour en comprendre les enseignements tous ensemble.

Il faut aussi du temps car je crois qu'il y a encore beaucoup à faire pour améliorer la démarche qualité, tant sur l'action que sur l'organisation. Et on a peut-être besoin d'utiliser quelques évaluations pour réfléchir à notre utilité sociale, qui doit rester l'enjeu majeur.

### **Philippe-Henri Dutheil, animateur**

Merci beaucoup pour les mots extrêmement forts que vous avez dit. J'ai noté que vous disiez de ne pas parler seulement d'efficacité et de d'efficience, mais aussi de pertinence et de cohérence. Et également, qu'il ne fallait pas banaliser l'évaluation, et au contraire, valoriser les résultats de l'évaluation, ce en quoi vous rejoignez l'étude de M. Vanoni.

Mesdames et messieurs, les micros sont à vous, mais j'ai une question avant. J'ai le sentiment en vous écoutant, qu'on est aujourd'hui un peu sur le fil du rasoir entre le tout contrôle et l'évaluation, et que la culture de l'évaluation est une culture qui grandit les associations, car elles ne restent pas cantonnées à une position d'acteurs passifs recevant quelques subsides de fonds publics et à qui ont demandé des comptes.

L'exemple même de la fondation RATP montre un modèle d'auto-évaluation, soit un outil que s'approprie l'organisation.

Au sein du CNVA, nous constatons qu'en fait, le tout contrôle est loin d'avoir disparu. Je dis

ceci sans jugement de valeur, sur la légitimité du contrôle. Mais contrairement à ce qu'on annonce dans les grandes réformes, et je pense notamment à la Réforme Générale des Politiques Publiques, qui pourrait laisser penser que le contrôle étatique à l'égard de nos organisations va aller un peu en diminuant, au profit d'une culture de l'évaluation, au contraire, le secteur associatif n'a jamais été autant contrôlé. J'aimerais vous entendre sur ce sujet.

#### **Jean-Louis Vielajus, Président de Coordination Sud**

C'est bien le sens de ce que je disais en signifiant la nécessité de distinguer évaluation et contrôle, et pour dire qu'on est déjà extrêmement contrôlé. On l'est en tant qu'association, avec un commissaire aux comptes, on l'est par l'Union européenne, on l'est à partir d'un certain seuil par les pouvoirs publics français.... C'est trop !

Par exemple, mon organisation a un projet de 300 000€ au Togo, et on a un audit financier annuel à faire, qui coûte une fortune, qui bloque tout le monde....

Je voudrais aussi insister sur le fait que cette idée que le contrôle doit exister est renforcé par des lobbys qui cherchent à mettre du contrôle partout, à nous noter, nous certifier, de manière exagérée, avec un soupçon incroyable... je parle du Baromètre de transparence de la Fondation Prometheus...

Il ne faut pas oublier que nous avons une base de donateurs, grâce auxquels nous prenons des risques et des initiatives, et que c'est seulement à partir de ces initiatives que nous obtenons des financements publics. Nos donateurs nous font confiance, on leur donne les moyens d'avoir confiance : on leur dit ce qu'on fait. A côté, on a des fonds publics, et ils doivent être contrôlés normalement, cela suffit !

#### **Jacques Tassi, Président de Handicap International**

Pour réagir sur les contrôles, il y en a tellement que je les ai fait décompter : en 2008, nous avons été contrôlés 52 fois. Cela vous donne un point de comparaison avec l'univers marchand.

#### **Pascal Brouillet, Agence Française de Développement**

J'ai trouvé très intéressante l'intervention de Florence Rodet pour le tableau d'analyse d'évaluation ex-post qu'elle nous a montré et pour l'exemple du dialogue que cette évaluation permettait d'avoir avec les parties prenantes. J'aimerais qu'elle clarifie comment se fait ex ante le dialogue avec les promoteurs des projets financés par la Fondation ? Car il me semble que la qualité du dialogue ex post est liée à la qualité du débat ex ante, et si les procédures de sélection du projet et le dialogue ex ante permettent d'affiner la qualité, j'imagine qu'un certain nombre de contrôles disparaissent de fait, au profit d'une évaluation.

#### **Florence Rodet, Secrétaire générale de la Fondation RATP**

C'est exactement cela. Pour nous, la méthode d'évaluation n'est qu'un élément de la méthode partenariale qu'on développe au sein de la fondation. Avant d'évaluer un projet, il faut le sélectionner, et pour cela, il faut monter un dossier, le proposer, rencontrer des salariés...

Quand il est accepté, tous les partenaires autour de la table se le réapproprient et doivent, ensemble, le faire réussir. Ce n'est plus seulement le projet de l'association.

Et si par exemple l'évaluation n'est pas bonne, comme dans l'exemple du tableau que j'ai présenté, on ne laisse pas tomber le projet ! On se mobilise au contraire fortement, quitte à solliciter des moyens de l'entreprise, pour l'aider à atteindre les objectifs que nous nous étions fixés. C'est bien le partenariat qu'on évalue, et on dissocie bien évaluation et contrôle. Pour le contrôle, nous avons d'autres procédures avec des bilans systématiques qui vont avec le

conventionnement.

C'est plus facile dans une fondation que dans un ministère, pour deux raisons. La première, c'est que nous avons un nombre limité de projets. Au maximum, 20 projets seront concernés par la procédure d'évaluation, sur la centaine de projets soutenus, car c'est une procédure exigeante. Nous la réservons soit à nos plus gros partenariats, soit aux associations qui ont vraiment besoin d'être aidées, notamment les très innovantes, car ensuite, on sait qu'elles vont se servir de cette démarche pour aller chercher d'autres financements. Cette évaluation crédibilise totalement leurs relations.

La seconde raison, c'est que dans une fondation d'entreprise, vous avez beaucoup moins de pressions politiques. Personne ne vous reprochera de ne pas financer un projet. C'est donc beaucoup plus facile, à mon sens, de faire du vrai partenariat dans une fondation d'entreprise que dans un ministère. Cela n'engage que moi, mais ce constat est issu de mon expérience personnelle.

### **Philippe Chabasse, Handicap International**

Je voulais insister sur l'importance de la qualité de la relation entre le chargé de mission et le bailleur de fonds sur cette notion de l'évaluation. Quand on prépare bien son projet, on définit des objectifs, des critères, des indicateurs, et il y a aussi une colonne sur les hypothèses : il s'agit d'anticiper sur les raisons qui peuvent faire qu'on ne puisse faire le projet. On doit prévoir le degré d'incertitude.

Si le bailleur de fonds ne comprend pas notre capacité à anticiper la mauvaise évolution d'un projet ou si lui-même est soumis à une pression dans son institution, il ne va pas prendre des risques à financer des projets dont les promoteurs eux-mêmes disent qu'il y a 25, 30 ou 40 % de risques d'échouer, sous prétexte d'innovation. Donc, il faut aussi le courage d'un certain nombre de bailleurs de fonds pour accepter que ce qui fait l'originalité de l'initiative associative, c'est cette prise de risques. Plus on va objectiviser cette prise de risques, plus on sera franc, mais plus on va se couper de la possibilité d'un certain nombre de soutiens...

Certains bailleurs ne veulent justement pas prendre de risques, parce qu'eux-mêmes doivent justifier de la bonne utilisation de leurs fonds.

### **Michel Villac, ACSE**

Un mot sur la question des contrôles et sur la position d'organisme intermédiaire comme le nôtre. On est confronté à un jugement a priori assez ancré du côté de nos bailleurs de fonds, c'est-à-dire la direction du budget, ou nos ministères de tutelle, selon lequel il y a un risque fort dès lors que l'on subventionne un grand nombre d'associations : une crainte soit de clientélisme, soit qu'on « arrose » des structures plutôt opposées à la politique du gouvernement, etc. On est confronté à tous ces points de vue-là. Pour défendre le maintien et l'utilité de nos budgets, que nous avons ensuite à répartir, on est obligé de travailler très fortement la façon dont nous rendons des comptes.

Nous avons la même vigilance que vous avez à notre égard : il faut montrer à la Direction du budget qu'on ne fait pas n'importe quoi avec l'argent confié. Et deuxièmement, que l'argent qui est donné est utile et va bien dans le sens des objectifs attendus. Ce sont des étapes nécessaires, me semble-t-il, à un dispositif global, au risque sinon, de voir des sources se tarir, surtout en période où les finances sont un peu tendues.

### **Didier Vanoni, Fors Recherche Sociale**

Je suis sensible à l'argument que Jean-Louis Viélaus a développé sur la question de la juste mesure pour l'évaluation, et je reviens sur l'idée de ce qui peut motiver le développement de

l'évaluation.

On peut dire simplement que les fonds sont de plus en plus difficiles à gagner, qu'il y a de plus en plus de prétendants, donc il y a une concurrence. Si le secteur marchand soupçonne le secteur associatif d'en faire trop peu, c'est peut-être qu'il y a des marchés à gagner par le secteur marchand... Il faut donc revenir dans nos analyses sur les véritables moteurs : et pour être un peu plus proactif, se servir de l'évaluation pour actualiser le projet associatif, pour redonner du sens à des choses tellement tacites, qu'il faut les reformuler. Je suis notamment sensible à tout ce qui touche les ressources humaines au sein des associations, et il n'y a pas de raison qu'on ne puisse pas se servir de l'évaluation pour améliorer les processus de production des biens et des services, c'est-à-dire s'en servir comme outil pour rationaliser la gestion et le fonctionnement des organismes.

Il faudrait surtout réancrer l'évaluation dans le fonctionnement des organisations, d'où ma conclusion tout à l'heure de retourner l'évaluation vers l'organisation elle-même et que le conseil d'administration s'en saisisse pour en faire un objet de pilotage, d'orientation, et même éventuellement de prospective.

**Philippe-Henri Dutheil, animateur**

C'est parfait. Il est l'heure. Merci à tous de vos interventions, et de votre écoute.