



Fondation d'entreprise  
AG2R LA MONDIALE

# La Fondation, observatoire des transformations sociales



# Edito



**Daniel Nairaud**  
Administrateur de la  
Fondation

Créée en 2004 puis prorogée à deux reprises en 2010 et 2013, la Fondation d'entreprise AG2R LA Mondiale intervient dans le domaine de l'intérêt général, en complément de l'action publique et associative.

Ces 15 années à accompagner des initiatives sur les territoires nous amènent à prendre du recul et à nous interroger sur la manière dont la Fondation agit et interagit auprès des porteurs de projets, favorise l'expérimentation et contribue à l'émergence de réponses nouvelles à des problématiques sociales, et participe ainsi à créer de la valeur sociale.

Pour analyser ces enjeux, il convient de déterminer les notions d'innovation sociale et d'utilité sociale territoriale qui guident nos choix et nos engagements.

Aux termes d'un travail de formation recherche action de 3 ans avec l'université Paris-Est Créteil, entre 2015 et 2017, la Fondation définit « l'innovation sociale » comme étant une pratique augmentée, améliorée, éventuellement en rupture par rapport à des pratiques habituellement mises en œuvre dans un milieu donné, pour résoudre un problème particulier.

Ainsi, la Fondation s'attache à repérer ce qui, dans un projet, est nouveau ou plutôt expérimental dans ses modalités à l'échelle d'un territoire de vie ou d'action et s'apprécie à un instant T. Il s'agit parfois d'un simple « pas de côté ».

Ce positionnement lui permet de s'inscrire comme un acteur des transformations sociales. Pour la Fondation, l'innovation est pertinente quand elle s'inscrit dans une histoire, répond à de véritables besoins, identifiés et exprimés par les personnes. C'est à cette condition qu'elle contribue au progrès social.

La Fondation s'intéresse plus largement aux effets positifs d'une action sur un périmètre donné et en faveur de bénéficiaires directs ou indirects. A cet égard, son analyse de l'innovation est indissociable d'une recherche systématique d'utilité sociale territoriale.

Ces notions n'ont évidemment de sens que si l'on peut apprécier la matérialité et l'efficacité, d'où le besoin de l'évaluation.

Pensée de manière systématique, l'évaluation permet à une organisation de s'interroger en continu sur la pertinence de son action, sa contribution à l'utilité sociale et sa participation à des réponses

nouvelles pour la société.

L'évaluation est avant tout un outil pour la décision, elle permet notamment de cibler des nouveaux publics, des nouveaux besoins et devient ainsi, un régulateur de l'innovation sociale.

Les interactions entre innovation sociale, utilité sociale et évaluation sont regardées dans cet ouvrage au travers des paroles d'experts et personnalités qualifiées mais aussi par des focus projets et des retours d'expérience.

Bonne lecture.

# Sommaire

## 7 De l'innovation sociale à la reconnaissance d'utilité sociale territoriale

9 Comment repérer l'innovation sociale ?

18 Soutenir l'innovation sociale : un pari

23 Prendre de la hauteur sur les sujets accompagnés

## 27 L'action de la Fondation participe à un nouveau modèle de société

35 Comment accompagner une expérimentation ?

43 L'histoire d'un projet

## 47 L'évaluation et la mesure d'impact social

- 49 Pourquoi engager une démarche d'évaluation ?
- 54 Retour sur l'évaluation réalisée
- 59 Quelles suites donner à l'évaluation ?

## 64 L'évaluation comme « régulateur » de l'innovation sociale

- 66 L'évaluation vue par un partenaire
- 69 L'évaluation, un outil au service de l'organisation et de l'innovation sociale
- 77 Le point de vue des experts

# De l'innovation sociale à la reconnaissance d'utilité sociale territoriale



La Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE soutient des initiatives territoriales portées par la société civile qui répondent à une vocation générale : « contribuer à l'autonomie des personnes et au vivre ensemble tout au long de la vie », qu'elle traduit en trois orientations concrètes : autonomie par l'éducation, autonomie par l'emploi et par l'entrepreneuriat, solidarité entre les générations.

La Fondation, en sa qualité de financeur privé, se positionne en faveur de l'accompagnement des projets, **portés par les acteurs de l'intérêt général, faisant preuve d'une innovation sociale, s'appréciant à un instant donné, à l'échelle d'un territoire de vie ou d'action et résultant de la volonté de plusieurs acteurs d'agir ensemble**. La perspective finale étant d'influer des changements positifs pour des bénéficiaires et la société en général.

L'innovation sociale, si elle est efficiente, est un facteur clé pour développer la création d'activité, l'emploi, la cohésion sociale et territoriale et pour répondre à des besoins peu ou mal couverts.

Soutenir l'innovation sociale dans les projets n'est pas sans risque puisqu'elle naît bien souvent d'actions ad hoc, de terrain, et puise ses origines dans le vécu des porteurs de projets constatant un manquement, puis elle se structure « en avançant ». Cette construction empirique de l'innovation sociale implique pour la Fondation une prise de hauteur et un sens critique, en mobilisant des personnes aux profils divers dans le cadre d'un processus bien défini, et ce, afin de garantir sa légitimité à intervenir.



# Comment repérer l'innovation sociale ?

# Comment se crée l'innovation sociale ?

**De l'action de terrain à la solution**  
**Rencontre avec Faustine Waeckel**



Responsable « Activités et innovations sociales » chez Batigère Rhône-Alpes, bailleur social qui compte un parc locatif de 4 800 logements entre Lyon et Saint-Etienne et une équipe de 63 salariés.

Son service comprend deux domaines d'interventions interdépendants :

Le travail mené sous l'appellation « activités sociales » s'attache à favoriser l'accès au logement des publics vulnérables et les accompagner pour favoriser leur maintien ou la mise en œuvre de solutions adaptées. Pour cela, l'équipe constituée d'une assistante sociale et d'une conseillère en économie sociale et familiale favorise le lien avec les dispositifs de droit commun et travaille en partenariat avec des acteurs associatifs locaux quand les locataires ont besoin d'un accompagnement soutenu, en lien avec une difficulté spécifique, tels que des troubles psychiques, des problèmes de violences conjugales, des longs parcours de rue...

Sous l'appellation « innovations sociales », on retrouve des expérimentations menées à partir des besoins et attentes identifiés dans le cadre du travail de terrain. Il s'agit de réaliser le pas de côté nécessaire pour identifier au-delà des difficultés rencontrées, les possibilités, les potentialités que l'on peut mobiliser pour glisser du côté de la solution et redonner du pouvoir d'agir aux habitants.

Par exemple, Batigère Rhône-Alpes mène avec Psykolab une recherche-action pour adapter aux usages des habitants les outils connectés proposés dans les résidences. Dans le cadre du « Logement d'abord » Batigère Rhône-Alpes mène une action avec Nes&cités pour favoriser le retour à l'emploi des locataires qui le souhaitent.

Contact :  
[www.batigere.fr](http://www.batigere.fr)

## Des besoins des usagers à l'innovation sociale / Rencontre avec Nathalie Chauvac, sociologue, intervenante aux Imaginations Fertiles à Toulouse.



Les Imaginations Fertiles, c'est une aventure partagée, une expérimentation permanente, un espace-temps de liberté pour imaginer et fabriquer collectivement les entreprises, les services, les produits... le monde de demain. Les Imaginations fertiles, associées au Fablab Artilect et la SCIC SCOOOL (coopérative de recherches en sciences humaines et sociales), ont développé un lieu unique d'expérimentation et de collaboration : Le Multiple. Pour répondre aux mieux à certains défis sociétaux, ces acteurs ont développé la Méthode I.A.O.U.\*

Cette méthode associe des sociologues, designers, makers dans une démarche commune pour comprendre les usages et pratiques, identifier des problèmes à résoudre, imaginer des solutions adaptées aux besoins et les prétyper\*\*, c'est-à-dire les tester en situation, grâce entre autres, aux pratiques des fablabs. Au départ, elle a été conçue pour répondre à une demande de la structure d'innovation de la région Midi-Pyrénées, dans le domaine de la « silver économie ».

L'idée a été de partir des usages par une étude sociologique, d'associer des personnes à la réflexion sur les problèmes identifiés pour faire émerger des idées de solutions techniques ou de service, et les prétyper\*\*. Plus de 50 idées ont ainsi été identifiées. Certaines sont en cours de développement, d'autres attendent des volontaires pour être mises en œuvre.

\* Méthode Iterative d'Analyse Orientée Usages

\*\* Prétotypage : terme utilisé dans l'univers des fablabs et désigne une fabrication rapide d'objets pour les tester avant d'en faire des prototypes fonctionnels.

Par la suite, l'équipe de Makers and Co a été sollicitée pour aider les acteurs d'un territoire, le quartier du Mirail à Toulouse, à réfléchir aux dispositifs d'aide aux jeunes en situation de non recours.

La méthode I.A.O.U. intègre en permanence les usagers en prenant en compte leurs attentes, en observant leurs usages, en recueillant leurs besoins dans la phase d'enquête et en les associant aux phases de conception de pistes de solutions et de prototypage.

Par exemple, le projet « MIAOU Emploi », dans le quartier du Mirail, a associé des jeunes en difficulté habitant dans ce quartier dans le cadre d'une enquête sur les trajectoires d'habitant-e-s en situation d'emploi.

Analyser ensemble les parcours, comprendre les difficultés ou au contraire les ressources mobilisées, a permis d'identifier un certain nombre de problèmes et d'imaginer des pistes de solutions.

Certaines ont été testées, notamment la matérialisation de trajectoires professionnelles par un jeu fabriqué dans un fablab mobile qui avait été utilisé pour recruter les assistant-e-s enquêteurs-trices

L'expérience montre la richesse de la démarche, y compris au niveau de la compréhension sociologique, grâce au type de données collectées, mais aussi au croisement des regards au cours de la phase d'analyse. Cette richesse est un matériau très important pour comprendre les problèmes et donc concevoir des solutions adaptées.

Contact :  
[www.imaginationsfertiles.fr](http://www.imaginationsfertiles.fr)

# Comment définir l'innovation sociale ?

Sur la notion d'Innovation sociale, la Fondation a consacré du temps et des moyens pour éclairer cette notion que les Administrateurs ont pu s'approprier au fil du temps et de l'examen des projets. L'innovation sociale est désormais traitée comme un critère parmi d'autres. Un projet est aussi analysé sous l'angle de l'efficacité et de la pertinence. En 2015, la Fondation a signé une convention de 3 ans (2015 – 2018) avec l'Université Paris Est Créteil pour mettre en œuvre une FAR (Formation Action Recherche) sous la direction de Dominique Argoud. Un objectif : qualifier les processus d'innovation dans 15 projets soutenus par la Fondation. Ce travail de 3 ans a permis de dresser les contours de ce qu'est l'innovation sociale aujourd'hui et d'identifier les processus selon lesquels elle se

construit au cœur des projets accompagnés.

L'étude des projets a été menée par des étudiants en Sciences de l'Éducation, Sciences Sociales et STAPS. Elle a abouti à des récits sur les associations avec un regard neuf et distancié de la prise de décision.

## **En synthèse de cette recherche action :**

L'innovation sociale peut être définie comme un projet ou une initiative qui « ne rentre pas dans les cases ».

Comme elle ne correspond pas à des actions ou à des dispositifs prédéfinis, elle se heurte à des acteurs plutôt sceptiques, voire méfiants, et surtout à une absence de financement de droit commun.

Ce n'est qu'après avoir fait ses preuves que l'innovation peut, le cas échéant, se pérenniser et se développer à une échelle plus vaste.

Si l'on s'intéresse au fondement de l'innovation sociale, trois idéaux types peuvent être identifiés :

- L'innovation comme une autre manière de voir les choses (un cadre cognitif alternatif permettant d'appréhender autrement le problème, donc la solution) ;
- L'innovation comme une traduction au plus près des

besoins des personnes (une écoute des populations permettant de faire évoluer les réponses proposées) ;

- L'innovation comme le résultat d'un croisement d'actions sectorielles (l'invention de réponses à l'intersection de champs d'actions peu habitués à travailler ensemble).

Une innovation sociale est une action ou une invention qui se diffuse dans le corps social sans être initiée par les pouvoirs publics, même si elle peut recevoir leur soutien.

Enfin, ce travail a permis d'apporter des outils d'aide à la réflexion pour la Fondation dans l'analyse des projets afin d'adopter une distance relative avec l'innovation sociale en gardant à l'esprit que : toute habitude n'est pas nécessairement bonne mais toutes les innovations sociales non plus, et qu'il convient de s'attacher davantage à la pertinence des actions plutôt qu'à l'innovation à tout prix.

\* Source « *Qu'est ce que l'innovation sociale aujourd'hui* », avril 2018 – Fondation AG2R LA MONDIALE & UPEC

# Comment garantir l'innovation sociale ?

L'innovation sociale puise ses origines d'un problème concret, repéré ou vécu, sans solution de proximité satisfaisante.

Or, face à la multitude des initiatives de terrain et pour intervenir au mieux sur les orientations qu'elle s'est fixée, la Fondation – outil pour intervenir en faveur de l'intérêt général – cherche en priorité à bien comprendre la nature des besoins sociaux sur lesquels elle souhaite agir et à adopter le choix le plus juste.

C'est pourquoi, dans le respect de la loi, elle s'entoure de personnalités qualifiées au sein de son Conseil d'administration pour un tiers des mandats, indépendantes des membres fondateurs.

Une fois sa vocation et ses domaines d'intervention définis par ses fondateurs, la Fondation – sur proposition de la Direction générale et de son Secrétariat général propose des

personnalités qualifiées. Expertes dans leurs domaines, ces personnalités qualifiées sont choisies pour leur expérience et leur culture de l'action publique ou associative, acquises par leurs pratiques professionnelles ou leurs engagements.

AG2R LA MONDIALE, Groupe de protection sociale, positionne ses activités en complément de l'action publique et de la Sécurité sociale et, en résonance, la Fondation agit aussi en complémentarité des dispositifs de droit commun.

Il est alors indispensable que les personnalités qualifiées aient une solide culture des politiques publiques pour garantir cette coopération.

Par ailleurs, pour aller plus loin dans la maîtrise des thématiques qu'elle traite, la Fondation a fait le choix dans sa gouvernance de nommer des « chefs de file » thématiques parmi les personnalités qualifiées, qui composent en outre le Comité Scientifique et d'Orientation (CSO).

Les chefs de file ont pour mission d'orienter, de conseiller, d'accompagner la préparation des instances, et d'éclairer le Conseil d'administration dans ses choix.

Ils peuvent également représenter la Fondation auprès



d'acteurs extérieurs, de la sphère publique notamment. Enfin, dans le cadre d'un arbitrage compliqué sur un sujet donné, le chef de file peut avoir une voix prépondérante. Le collège des personnalités qualifiées fait preuve d'un véritable engagement pour la Fondation, comme l'ensemble de ses Administrateurs. Le temps consacré aux échanges avec les équipes, à la lecture des dossiers, à la préparation des instances démontre cet investissement. Enfin, le niveau de connaissance et d'exigence permet de challenger en continu les choix d'orientation et les décisions.

## Focus temps consacré

Depuis 2014, les instances de la Fondation se sont réunies 80 fois, pour des Conseils d'administration, des réunions de Bureau, des réunions de Comité scientifique et d'orientation (CSO) ou de Comité de sélection des projets (CSP).

Ces réunions mobilisent les Administrateurs et les personnalités qualifiées sur une durée moyenne de 3h par réunion, à laquelle, il convient d'ajouter un temps de travail supplémentaire pour les chefs de file de 2h par réunion.

Ce temps dédié à l'accompagnement, à l'expertise et à la réflexion pour la Fondation est totalement bénévole.

# Soutenir l'innovation sociale : un pari

Les innovations sociales qui émergent en marge des politiques publiques ou dispositifs sociaux existants peuvent couvrir des domaines variés : enfance, handicap, vieillesse, chômage...

Bien que l'innovation sociale soit souvent plus sûre que l'innovation classique puisqu'elle répond à des besoins sociaux réels, son soutien n'est pas sans risque pour le financeur car la « solution » proposée, étant par nature expérimentale, elle peut ne pas être réellement adaptée aux besoins ciblés ou non appropriée par le public visé, rencontrer des blocages financiers ou de mise en œuvre ou se heurter à des résistances d'acteurs existants.

Soutenir l'innovation sociale engendre alors une prise de risque, d'autant que, bien souvent, les effets produits ne se mesurent pas dès la mise en œuvre du projet mais s'apprécient à moyen, voire à long terme.

## Entretien avec Claude Thelot, Administrateur de la Fondation et chef de file sur le domaine éducation.



**La Fondation accompagne des projets en lien avec l'éducation, comment un acteur privé peut-il se positionner pour intervenir dans le domaine éducatif pourtant réservé à l'Etat ? Est-il légitime et à quelles conditions ?**

La question ne se pose pas sur un partage acteur privé/acteur public mais sur un

questionnement entre une compétence régaliennne et le positionnement d'une Fondation. Rappelons d'abord qu'une Fondation a pour objet de servir l'intérêt général et donc ne peut de fait pas avoir un positionnement contradictoire de l'intervention dans un domaine régalienn et général. De plus, il est reconnu que l'éducation de la jeunesse est un sujet à la fois difficile et capital et une nation ne peut, en l'occurrence, le confier à un seul acteur mais plutôt à des partenaires au service des jeunes.

Le partenariat est même nécessaire mais il implique que chacun des partenaires connaisse sa place et reste à sa place.

Ainsi, notre Fondation s'est toujours refusée de rentrer dans la classe ; à aucun moment elle n'a de prétention pédagogique ou de substitution aux métiers des autres.

La Fondation va financer un tiers acteur qui propose une action en bonne intelligence avec les enseignants et les parents. L'ensemble des projets accompagnés par la Fondation sur l'axe éducation doivent respecter ce critère de complémentarité.

On ne peut pas soutenir des actions qui ignorent ou sont en désaccord avec les autres parties prenantes (enseignants, parents).

Les projets soutenus doivent être visibles, connus de l'Education nationale, agréés.

**Comment repérer des projets pertinents dans le domaine de l'éducation ? Quels sont, selon vous, les points forts principaux auxquels un projet, sur l'axe éducation, doit répondre pour apporter une valeur ajoutée à un projet éducatif territorial ?**

Comme je l'ai évoqué dans la première question, l'accord des enseignants est indispensable pour tout projet éducatif. Mais pour la réussite des projets, il faut également l'accord et l'implication des familles.

Cet accord contribue à bâtir la relation parents / école car, parfois, des parents sont très éloignés de l'école, ont des difficultés à comprendre son fonctionnement.

Or, l'accompagnement par les parents de son enfant pour la réussite éducative passe par des liens entre l'Institution et les familles.

De plus, un projet éducatif, pour être efficace, doit être porté par des intervenants formés.

La Fondation doit s'assurer que l'action qu'elle finance sera conduite par des personnes qualifiées dans la discipline qu'elles assurent (que ce soit la danse, le théâtre, la photo, l'architecture, ...) mais doit aussi se poser la question de la capacité des intervenants sur la pédagogie et la transmission. Quand un projet est mené, il va de soi que c'est le processus tout au long du projet qui est le plus formateur et va permettre de développer toutes les compétences en lien avec le projet (par exemple un projet autour de la danse va permettre à l'enfant tout au long du processus de prendre connaissance et conscience de son corps, de se déplacer dans l'espace, de se concentrer...) mais il est indispensable qu'à l'issue du processus il y ait une réalisation (spectacle, exposition, objet fini...). C'est un but important pour l'enfant qui marque l'accomplissement, et l'objectif de résultat est formateur car il implique des notions de maîtrise de temps, de capacité à se produire devant les autres, d'organisation d'un temps fort... L'idéal serait enfin le transfert des progrès acquis pendant le processus du projet vers des progrès de réussite scolaire, c'est-à-dire envisager une

transcription écrite et des comptes rendus par les enfants qui renforceraient la maîtrise de la langue française, écrite et orale.

**L'évaluation de l'impact des projets, accompagnés sur l'axe éducation, s'opère nécessairement sur du moyen, voire long terme ce qui implique une certaine prise de risque au démarrage. Quels sont les critères, ou points de vigilance, que doit avoir la Fondation pour décider de les soutenir ?**

On ne peut jamais être certain de l'efficacité d'un projet mais on peut cerner les conditions qui, si elles ne sont pas remplies, sont facteurs d'échec du projet. Il convient donc de raisonner à l'envers et de s'attacher aux conditions non satisfaites qui mettraient en péril le projet. Ainsi, outre l'accord et l'implication des enseignants et familles, mentionnés précédemment, il faut toujours avoir en tête qu'au centre du projet ou de l'action doit se trouver l'élève.

Certains projets sont à destination de la formation des intervenants par exemple, bien que ce soit au service des élèves, ces projets ne seront pas la priorité pour la Fondation. De plus, tous les projets ont pour but, ou conséquences, des

changements de comportement des élèves et il est nécessaire qu'il y ait un transfert des progrès comportementaux vers des progrès de réussites scolaires. Comme évoqué dans la question ci-dessus, la production de comptes-rendus écrits d'expériences vécues est un critère pour éviter la prise de risque.

Les actions soutenues par la Fondation représentent bien souvent des détours pédagogiques qui peuvent permettre aux enseignants d'infléchir leurs méthodes éducatives pour accompagner les enfants difficiles, ceux qui ne parviennent pas à apprendre sans détours, à progresser en matière éducative. Ces actions extérieures apportent d'autres méthodologies aux enseignants et pour évaluer l'effet auprès des élèves, il est nécessaire d'évaluer cet effet indirect auprès des enseignants.

Le risque de se positionner sur un projet peu ou pas efficace ne peut pas être évité. Il est important de suivre le projet dans le temps et de trouver le juste positionnement entre un financement du projet assez long pour lui laisser le temps de s'inscrire dans les pratiques et habitudes de fonctionnement et pas trop longtemps pour qu'en cas de risque ou de

dysfonctionnement, on puisse sortir du partenariat.

Enfin, quand un projet fonctionne, se pérennise, il faut qu'il aille chercher des financements publics pour s'inscrire dans la durée.

# Prendre de la hauteur sur les sujets accompagnés

# La Fondation assure un rôle d'observatoire, de veille et d'analyse

Au-delà de son rôle premier qui est d'identifier et de financer des projets en réponse à des besoins sociaux peu ou pas couverts, la Fondation exerce également une fonction d'« Observatoire » de la société. Cela lui permet d'acquérir progressivement une meilleure compréhension des systèmes en place et de nourrir de facto sa connaissance des sujets, sa légitimité et sa capacité à prendre la parole ou à intervenir dans des domaines relevant de l'intérêt général.

Pour assurer une veille permanente sur les sujets qui l'animent, la Fondation partage ses réflexions avec d'autres acteurs de l'intérêt général, comme des fondations « amies », des associations, ou les pouvoirs publics.

Elle favorise les rencontres et les échanges entre les associations qu'elle accompagne, elle organise des événements pour ses parties prenantes, elle participe à de nombreux séminaires et ateliers organisés avec ou par d'autres acteurs.

Enfin, la Fondation accorde du temps et des moyens à analyser et à se questionner sur le fond des thématiques qu'elle traite par la production ou la contribution à la production d'études, de dossiers thématiques, de revues spécialisées\*.

\* Revues autrement « la vieillesse à inventer »  
« échec scolaire la grande peur », alternative  
Eco dossiers « l'invention des possibles »



# La Fondation partie prenante de laboratoires d'idées et cercles de réflexions favorables à l'échange entre pairs

Dans la continuité de sa mission d'observatoire, la Fondation est aussi dans une dynamique d'échange et de réflexion continue.

Ainsi, elle est adhérente au Centre Français des Fonds et Fondations (CFF). Créée en 2002, le CFF a pour objet de promouvoir le développement des fondations et fonds de dotation en France et notamment de mettre à la disposition des fondations et fonds de dotation une plateforme d'échanges et de mise en commun d'expériences pour constituer un réseau d'expertises.

Tout au long de son histoire, la Fondation a fait le choix de participer activement à d'autres structures de réflexion comme :

- le Labo de l'ESS, think tank qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'économie sociale et solidaire, à partir

d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes issues des territoires ;

- La FONDA, association reconnue d'utilité publique, laboratoire d'idées au service du monde associatif qui par ses travaux fournit des éclairages et des outils pour comprendre les phénomènes à l'œuvre dans la société, explorer leurs effets sur l'action associative et nourrir les décisions stratégiques des responsables associatifs et de leurs partenaires ;
- Le programme jeune ESS, cofondé à l'initiative de Marc-Philippe Daubresse, avec la Caisse des Dépôts, le Crédit coopératif, la MGEN, la MAIF, la MACIF et la Fondation La Mondiale, géré par l'AVISE ;
- Le groupe de travail ESS de Lille Métropole ;
- Le « collectif pour l'emploi » fondé par la Fondation ACCENTURE, avec la

Fondation SFR, la Fondation ADECCO et Vinci Insertion Emploi.

La Fondation organise aussi régulièrement des rencontres avec des Fondations partenaires, pour des temps d'échanges de bonnes pratiques ou d'outils et pour des réflexions sur les sujets relevant de l'intérêt général.

## Chiffres clés du CFF 2018


Plus de 350 fondations et fonds de dotation adhérents

4 axes stratégiques :

- Plaidoyer et représentation
- Promotion et valorisation
- Renforcement et professionnalisation
- Prospective et innovation

7 cercles et groupes de travail thématique

L'action de  
la Fondation  
participe à  
un nouveau  
modèle de  
société



Telle que la Fondation s'est attachée à la définir et à la repérer au cœur des projets qui lui sont soumis, l'innovation sociale, si elle fait ses preuves, crée des effets positifs sur les besoins ciblés et devient socialement utile.

L'étape suivante sera alors de la pérenniser afin qu'elle poursuive ses effets dans le temps et de « changer d'échelle » pour augmenter l'impact social.

L'impact social se définit comme

*« l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changement, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général ».*

Définition du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (CSESS).

Devenue socialement utile, à l'échelle d'un territoire ou au bénéfice d'une catégorie d'usagers, puis essaimée, une innovation sociale peut contribuer à faire évoluer le cadre réglementaire de son périmètre d'action et influencer les pratiques et les politiques publiques contribuant ainsi à créer de la valeur sociale.

La Fondation assume alors clairement une ambition « transformatrice » en se positionnant sur des projets qui présentent un potentiel de transposition ou d'essaimage. Enfin, la Fondation favorise le partage des réussites observées avec d'autres acteurs et contribue activement à la diffusion et l'échange des bonnes pratiques dans l'intérêt des projets et des bénéficiaires.

# De l'expérimentation au changement d'échelle

Pour un acteur de l'économie sociale et solidaire, porteur d'une innovation sociale, le changement d'échelle n'est qu'un moyen de développer son impact social.

L'AVISE, agence d'ingénierie pour développer l'économie sociale et solidaire au niveau national depuis 2002, anime des programmes d'action couvrant toutes les étapes de la vie d'une structure, de l'émergence à la maximisation de son impact social.

# Rencontre avec Tiana Risticcevic de l'AVISE



**Vous travaillez au sein du pôle consolidation et changement d'échelle des structures d'utilité sociale, comment définissez-vous le changement d'échelle ?**

Pour l'AVISE, le changement d'échelle des structures d'utilité sociale consiste à consolider et à développer ce qu'elles ont de plus précieux : leur capacité à être socialement utiles.

Il s'agit donc d'un processus par lequel une structure maximise son impact social en s'appuyant sur plusieurs leviers : son organisation interne, ses partenaires, son écosystème... La notion de changement d'échelle n'est pas qu'économique mais l'économie et la recherche d'impact social vont de pair puisque la solidité économique est un moyen d'atteindre son impact social.

Enfin le changement d'échelle peut concerner un projet ciblé. Mais on peut également parler plus globalement d'un changement d'échelle du secteur de l'économie sociale et solidaire qui résulte des changements d'échelle individuels de chacune des structures avec une synergie qui se crée avec du réseau, de la coopération, de la mutualisation d'offres, du partage de méthode, ... pour répondre à une problématique.

On peut citer l'exemple de la SCIC SOLIVERT, en Alsace, qui est née de la coopération d'une vingtaine de structures œuvrant pour l'insertion par l'emploi et qui a pour raison d'être de réaliser pour tous des fonctions support et des missions de Recherche et Développement.

L'exemple également du Groupement Régional Alimentaire de Proximité, GRAP en Rhône-Alpes coopérative qui réunit des acteurs de la transformation et de la distribution dans l'alimentaire bio-locale. La coopérative fournit des services support à l'ensemble de ses activités.

### **Comment identifiez-vous un porteur de projet prêt à changer d'échelle ?**

Pour l'AVISE, une structure qui souhaite changer d'échelle doit avoir une ancienneté d'au moins deux ans et avoir fait la preuve de son concept par une évaluation ou des éléments de suivi par rapport à des résultats. Le modèle économique doit être regardé afin de s'assurer de fondamentaux stables : diversité des financements, ressources propres...

De plus, il faut une réelle ambition à changer d'échelle et non envisager seulement un développement local.

Cela revient à envisager un territoire nouveau, des acteurs opérationnels, et des financeurs différents.

Enfin, pour réussir le changement d'échelle, il faut un dirigeant qui s'implique et une gouvernance qui adhère. La démarche doit être structurée et réfléchie.

### **Quelles sont les principales stratégies du changement d'échelle ?**

L'AVISE a modélisé un certain nombre de stratégies type pour accompagner au changement mais ce sont des points de repère pour aider les porteurs de projets. En réalité, il n'y a pas un modèle applicable mais une hybridation des modèles.

Il convient de mixer des stratégies individuelles (diversification des activités, duplication de son modèle sur d'autres territoires...) et des stratégies collectives (stratégie de coopération, fusion..).

Contact :  
[www.avise.org](http://www.avise.org)

# Des exemples de réussites qui s'inscrivent dans des politiques publiques

Rencontre avec Dominique Lemaistre – Directrice du Mécénat de la Fondation de France



Lorsqu'un projet grandit, essaime, et devient socialement utile à plus grande échelle, il peut faire bouger les lignes des cadres réglementaires et influencer les politiques publiques.

Il doit faire ses preuves et bien souvent, cette démonstration de la preuve est longue et met du temps à être entendue. Elle nécessite d'être accompagnée d'un plaidoyer, d'un collectif par la mobilisation de plusieurs acteurs d'horizons divers convaincus de l'efficacité de la solution (bénéficiaires mais pas uniquement) et doit s'accompagner d'un degré de conscience sociale des effets positifs.

**Comment la Fondation de France a-t-elle accompagné des programmes sur des sujets sociétaux contribuant à faire évoluer les pratiques ?**

La Fondation de France, 50 années de soutiens de projets, a pu parfois s'emparer de certains sujets en recevant des projets sollicitant un financement sur lesdits sujets ou parce que les donateurs se sont intéressés à un instant T à ces thématiques.

Dans ces cas-là, il convient de nous interroger sur l'actualité de ce sujet, les acteurs et parties prenantes dans la société, les moyens et l'espace-temps pour s'intéresser à la problématique



et de comprendre pourquoi le sujet émerge.

Si l'on prend l'exemple du milieu carcéral, il y a environ 5/6 ans, nous avons vu arriver plusieurs projets autour de l'exclusion et de la prison. Il convient alors d'étudier les parties prenantes. Nous nous sommes rendu compte que l'Institution a fait preuve d'ouverture en acceptant d'accueillir des projets d'innovation sociale. Ensuite, notre pratique est de considérer qu'il faut d'abord des projets, une sensibilité du terrain, pour construire un programme.

### **Comment un acteur privé comme la Fondation de France peut se positionner quand un sujet fait débat et intéresse les politiques publiques ?**

Si l'on prend l'exemple de la psychiatrie. Dans les années 80's, le sujet central était celui des enfants à l'hôpital puis on a vu arriver des projets innovants autour de la prise en charge des adolescents. Après un temps d'étude et de réflexion nous avons fait le constat qu'il y avait soit l'hôpital pour les enfants, soit l'hôpital pour les adultes mais rien pour les adolescents. Nous avons alors proposé un programme sur la santé des adolescents, puis nous l'avons réorienté sur la psychiatrie des

adolescents (boulimie, anorexie...)

Après cette entrée dans le domaine de la psychiatrie et le constat que la prise en charge ne s'opérait qu'en cas de crise, nous avons engagé un programme sur la prise en charge sanitaire et sociale de la maladie psychiatrique.

La Fondation de France a estimé qu'il y avait là un sujet à approfondir du côté de la recherche, en lien avec les études en économie de la santé en France, et a proposé un programme complet de prise en charge de la maladie psychiatrique, chez les adolescents et adultes, orienté recherche et dépistage précoce. Ces évolutions s'inscrivent dans le temps en confrontant, d'un côté, l'environnement des parties prenantes et, de l'autre, notre capacité d'accompagnement. Ce continuum s'étend sur plusieurs années et se construit à l'aide d'outils différents mais il faut en permanence s'assurer que la cible est la bonne.

### **Quelle est la place des Fondations sur ces sujets de société, dont la prise en compte peut parfois s'avérer longue et varier selon les programmes politiques ?**

Si l'on cite l'exemple des soins palliatifs en France, c'est un

sujet qui a fluctué pendant 25 ans, au gré des politiques publiques et des plans engagés, mais qui est intéressant à analyser car désormais pris en compte par le législateur. Dès 1988, La Fondation de France a lancé un programme « soins palliatifs » pour accompagner les projets s'inscrivant sur cette thématique et n'a cessé d'en assurer le soutien dans la continuité.

Ainsi, les Fondations ont un rôle capital pour assumer pleinement, et dans le temps, l'accompagnement de projets quand les politiques publiques s'interrogent à les transformer en acquis sociaux.

Les Fondations portent financièrement, et dans la durée, les innovations de la société civile qui viennent d'ailleurs bien souvent de l'intérieur de l'Institution (pour les soins palliatifs, c'est souvent au sein d'établissement, par des professionnels qu'ont été portées les premières initiatives).

L'engagement des Fondations sur ces sujets permet de faire avancer plus rapidement les débats et prises en compte, notamment par la démonstration de la preuve et l'évaluation des initiatives accompagnées.

Coordonnées :  
[www.fondationdefrance.org/fr](http://www.fondationdefrance.org/fr)

# Comment accompagner une expérimentation ?





# Présentation du projet phare de l'Association des Centres socio-culturels des trois cités à Poitiers

La Fondation soutient des projets phares sur toute la durée de sa mandature. L'accompagnement se matérialise par un soutien financier pluriannuel pour la mise en œuvre du projet, mais aussi par un soutien à l'accompagnement d'une démarche à forte « valeur ajoutée » pour le territoire et les bénéficiaires.

Le CSC Les trois cités à Poitiers porte le projet « Bien vivre ensemble au sein de la résidence intergénérationnelle » qui s'intègre dans un programme d'action démarré depuis 2006 concernant :

- la rénovation de l'immeuble d'habitat social de 198 logements par le bailleur social en résidence intergénérationnelle,
- la mise en place de services d'aide matérielle et administrative portée par l'Association ESPOIR,

- la création d'un centre de santé également porté par l'Association ESPOIR (avec le soutien du CSC),
- la création d'une salle d'animation collective portée par le CSC et cogérée par les habitants.

Ce projet a pour finalité de co-construire, avec les habitants les modalités et le cadre d'une vie interne à l'immeuble la plus agréable possible. Il vise à respecter les besoins individuels de chaque foyer, favorise la vie collective, encourage une attention particulière aux personnes vieillissantes qui occupent les appartements seniors.

Le projet trouve ses origines dans les besoins exprimés par les habitants au cours de différents diagnostics réalisés dans l'immeuble : problèmes de voisinage, sentiment de solitude et d'isolement des habitants, situations de vieillissement

et de perte d'autonomie plus compatibles avec le cadre de vie.

La Fondation a fait de la démarche du CSC des trois cités son projet phare de la solidarité entre les générations et a apporté son soutien chaque année de 2014 à 2019.

La Fondation a mandaté Graziella Niang – consultante – pour assurer une mission de suivi du projet qui a permis d'accompagner sa structuration dans le temps et d'observer les effets produits.

Aujourd'hui, le projet « Bien vivre ensemble dans la résidence intergénérationnelle » est ancré et fonctionne.

# Effets produits par le soutien de la Fondation pour le projet et à l'échelle du territoire

**Rencontre avec Flora Guignard, du Centre Socio-culturel des trois cités et Graziella Niang, Consultante**



**Pouvez-vous revenir sur les différentes phases de mise en œuvre du projet « Bien vivre ensemble au sein de la résidence intergénérationnelle » et identifier la manière dont les habitants se sont emparés de sa mise en œuvre : réticence, observation, adhésion, implication... ?**

FG : Le projet a démarré en 2006 lorsque les habitants de l'immeuble apprennent par la presse locale le projet du bailleur de rénover et transformer l'immeuble en « résidence intergénérationnelle » avec obligation pour les locataires de signer une « charte de solidarité ». D'abord très réticents, les habitants proposent finalement au bailleur un contre projet qui faisait ressortir, avant tout, leurs envies et besoins à savoir : un accès facilité aux services de santé, des soutiens administratifs, des besoins d'entraide et d'interconnaissance. En 2011, les habitants ont alors créé l'association « l'ESPOIR » qui a axé ses premières actions sur la création d'un centre de santé au sein de la résidence et a développé depuis d'autres services comme le portage de repas, l'aide administrative, l'aide aux petits bricolages...

En 2014, la salle conviviale est ouverte en pied de la résidence intergénérationnelle pour tous les habitants de l'immeuble mais plus largement du quartier. L'animation est confiée au Centre Socio-Culturel et en 2016, après des démarrages compliqués, une réunion publique est organisée pour cadrer le projet et adopter des outils pour son bon fonctionnement comme un règlement intérieur.

**GN :** Le projet porté par le CSC des trois cités s'est structuré en plusieurs phases. Après une période de négociation avec le bailleur social, et la municipalité, les habitants ont pu obtenir la rénovation telle qu'il l'avait pensée avec un espace de santé et une salle conviviale. Les habitants ont créé des instances et des outils de gouvernance.

Depuis trois ans, les grandes orientations autour du projet « bien vivre ensemble » se décident une à deux fois par an dans le cadre d'un Comité de pilotage animé par le Centre socio-culturel et constitué d'habitants élus, d'un représentant de la politique de la ville, du bailleur social, de l'Association l'Espoir.

Si le projet a été initialement mis en œuvre dans un contexte de tensions liées à l'histoire de l'immeuble, force est de constater aujourd'hui le chemin parcouru. Cette année, le comité d'habitants élus a été renouvelé de 30 % de ses représentants, tous porteurs d'idées et de projets pour la résidence. Il comprend désormais des représentants plus jeunes, signe que la mixité des âges commence à opérer. Par ailleurs, les modalités d'échanges avec le bailleur social se sont formalisées et la relation partenariale avec la ville se construit au fil du temps et grâce aux rencontres régulières.

**Avez-vous pu constater les effets du projet, au fil de l'eau, sur le territoire et par rapport aux problématiques soulevées lors des phases de diagnostic ?**

**FG :** Le diagnostic soulevait un enjeu fort autour de l'isolement, du sentiment de solitude, en particulier chez les seniors. L'ouverture de la salle conviviale chaque jour de la semaine permet de répondre en partie à ce besoin. Ce sont les habitants qui font vivre ce lieu : ouverture de la salle, ménage, convivialité, organisation de repas, musique...



Toutefois, les conflits qui peuvent exister par ailleurs dans l'immeuble peuvent se faire ressentir au sein de ce lieu. Il est donc important aujourd'hui de proposer d'autres axes autour du « mieux vivre ensemble » pour toucher plus largement tous les habitants de l'immeuble et répondre à l'ensemble de leurs problématiques.

Pour répondre à cet enjeu, nous menons actuellement une nouvelle enquête de porte à porte au sein de l'immeuble. Enfin, nous observons plus largement des effets sur le quartier. Les habitants investis au sein de la résidence intergénérationnelle participent aux événements du quartier et des liens se sont tissés avec des associations locales.

**GN :** L'animation de l'espace convivial, l'aide aux démarches administratives, la recherche collective de solutions aux situations de conflits, aux incivilités et la responsabilisation des résidents dans l'organisation et la gestion des espaces de vie, sont des effets qui émanent directement du projet et du pouvoir d'agir dont ont fait preuve les habitants.

Le plus difficile demeure l'accompagnement des personnes les plus fragiles, les plus âgées et les plus éloignées des espaces de vie et d'activités. Comment les toucher ? Cette question a donné lieu à la campagne de porte à porte actuellement en cours afin de bien cerner les problématiques et travailler sur des réponses adaptées.

**Comment les habitants se sont-ils emparés du projet pour pérenniser l'objectif du « vivre ensemble » et maintenir un cadre de vie le plus agréable possible ?**

**FG :** À la suite du recadrage du projet en 2016, qui a permis aux habitants de bien s'approprier le projet, l'objectif convivialité et loisirs au sein de la résidence est atteint.

Les habitants se sont emparés du projet et se sont investis en fonction de leurs envies : certains ont contribué au jardin partagé, d'autres aux ateliers initiation langue des signes, musique, jeux de société, cuisine... des repas partagés ont lieu régulièrement, ainsi que des fêtes, sorties, loto... mais il faut être vigilants à ce que le côté très familial qui s'est développé ne nuise pas à l'intégration de nouvelles personnes.

Enfin certains habitants s'investissent de manière conviviale dans leur immeuble mais cela reste plus ou moins spontané, plus ou moins organisé. Les démarches devraient être plus structurées et cadrées pour assurer leur pérennité.

**GN** : Aujourd'hui, le projet « bien vivre ensemble » dans la résidence intergénérationnelle est installé et fonctionne : la salle conviviale est ouverte toute la semaine, elle compte 130 usagers réguliers de l'immeuble. Elle s'ouvre désormais aux autres habitants du quartier.

C'est d'ailleurs l'un des sujets de discussion au sein du comité d'élus : s'ouvrir vers l'extérieur mais jusqu'où, pour que la salle reste bien celle de la résidence ? Et à quelles conditions ?

Cet espace est piloté par la coordinatrice du CSC et cogéré par les habitants élus. Les habitants gagnent en autonomie dans la gestion du projet. Après toutes ces années, l'intelligence collective progresse face aux intérêts individuels. Même si la médiation du CSC des trois Cités est encore nécessaire pour garantir cette part d'équilibre entre l'individuel et le collectif.

Contact

<https://3cites-csc86.org/>

# L'histoire d'un projet



# De l'expérimentation à l'essaimage, l'histoire des Petites Cantines – Le Goût des autres

Un local de quartier ouvert à tous, midi et soir, tous les jours de la semaine. Un lieu de vie et de rencontre, au pied d'un immeuble, au cœur d'un quartier à forte mixité sociale. Une grande cuisine où chaque convive peut, s'il le souhaite, mettre la main à la pâte, derrière les fourneaux, au service ou à la plonge, ou tout simplement partager un déjeuner ou un dîner entre voisins, autour d'une grande tablée. Ici, pas de cuisinier professionnel : ce sont les habitants qui cuisinent et s'accueillent les uns les autres. Pas de tarif fixe non plus, mais une contribution libre, à la hauteur de ses moyens. Bienvenue dans l'une des quatre « Petites Cantines » participatives et solidaires ouvertes à ce jour par l'association du même nom.

À l'origine de cette initiative à but non lucratif, un constat partagé par ses deux fondateurs : la solitude progresse en France et ce phénomène s'est accentué dans les métropoles, où il touche désormais tous les âges et toutes les catégories sociales. Et dans nos sociétés individualistes où tout doit aller toujours plus vite, le repas traditionnel préparé et apprécié en famille a progressivement été sacrifié sur l'autel de nos rythmes de vies effrénés. Le projet des Petites Cantines est de lutter contre la précarité relationnelle et le sentiment d'anonymat dans les grandes villes, en rendant au repas sa fonction éminemment sociale. Le lieu de restauration devient vecteur de liens de proximité, brassant les générations, les milieux sociaux et les parcours de vie.

Résidents ou travailleurs du quartier, personnes âgées isolées ou jeunes éloignés de leur famille, actifs ou en recherche d'emploi : tout le monde peut y adhérer.

Et si le principe consiste à manger ensemble, l'objectif est aussi de manger bien et sain ! L'alimentation y est durable, équilibrée et de qualité. On privilégie le local et les circuits courts, l'agriculture biologique ou raisonnée, le vrac pour éviter les emballages superflus et la collecte des invendus alimentaires pour limiter le gaspillage. L'approvisionnement est supervisé par le maître ou la maîtresse de maison, salarié(e) par les Petites Cantines et également en charge de l'animation du lieu, avec le soutien de bénévoles.

Après l'ouverture d'un premier site à Lyon en 2016, dans le quartier de Vaise, l'association compte aujourd'hui quatre restaurants (à Lyon et Lille), 15 000 adhérents et cinq salariés.

Un succès fulgurant, qui témoigne de l'utilité sociale du modèle. Ce réseau naissant entend désormais se structurer et se développer, afin d'amplifier encore son impact social.

Annecy, Strasbourg et Metz s'apprêtent à accueillir à leur tour leurs Petites Cantines.

Ce projet, soutenu par l'action sociale régionale, a reçu en 2019 le prix Solidarité entre les générations du Fonds Bien-Être et Bien Vieillir, sous égide de la Fondation de France.

Contact :  
[www.lespetitescantines.org](http://www.lespetitescantines.org)

# L'évaluation et la mesure d'impact social



# Innovation sociale, utilité sociale territoriale, impact social...

Ces notions n'ont de sens que si l'on peut apprécier leur matérialité.

Ainsi, la recherche d'un impact positif est au cœur des projets des structures d'utilité sociale. Il est donc nécessaire, pour une organisation, d'évaluer son impact pour plusieurs raisons : d'abord, apporter la preuve de la valeur sociale créée et justifier sa raison d'être, mais évaluer son impact permet également de rendre compte à ses parties prenantes, de piloter ses activités et affiner sa stratégie, de communiquer, d'ouvrir ses sources de financements, de fédérer...

La démarche sera alors déterminée selon les objectifs visés par l'évaluation et la mesure d'impact, et ensuite les méthodes et les outils sont adaptés en fonction de plusieurs paramètres : les indicateurs fixés, les ressources humaines et financières, la collecte et l'analyse des données et enfin l'appropriation par tous de la démarche.



# Pourquoi engager une démarche d'évaluation ?

# Les motivations de la Fondation à engager une telle démarche

Le point de départ d'une démarche d'évaluation consiste à définir à la fois le périmètre d'évaluation, les cibles, les moyens et des indicateurs pertinents.

Lorsque la Fondation a entamé la réflexion de l'évaluation de son action, deux niveaux d'évaluation ont été challengés : l'évaluation des effets des soutiens financiers de la Fondation sur les associations (qualifiés impact de niveau 1) et l'évaluation des impacts de ces soutiens sur les comportements et trajectoires sociales des bénéficiaires d'actions associatives (qualifiés impact de niveau 2).

La Fondation a fait le choix d'évaluer son impact de niveau 1 en s'appuyant sur l'expertise du Cabinet EEXISTE\* et c'est ainsi qu'en 2015 elle a engagé une démarche d'évaluation de son impact sur les associations soutenues.

Aujourd'hui, ces résultats lui permettent de renforcer sa stratégie et ses modalités d'accompagnement en s'appuyant sur les forces que lui reconnaissent les associations et en travaillant sur la base de leurs recommandations.

Cette étude était également l'occasion de réaliser un bilan de la Fondation AG2R LA MONDIALE compte tenu de son histoire liée à la fusion des Fondations du Groupe (La Mondiale, AG2R et ISICA).

Une étude d'impact permet une prise de recul, quant à son action, de mieux connaître et analyser la perception de ses parties prenantes, d'évaluer ses apports sur les structures accompagnées et de mesurer les changements durables liés directement ou indirectement à son action.

L'impact est à distinguer des réalisations, qui sont les actions effectivement menées, et des résultats qui vont concerner le nombre de bénéficiaires.

\* En explorant l'Impact Social et Territorial.

# La pratique dans l'environnement des Fondations

**Entretien avec le Cabinet KIMSO – Rencontre avec Emeline Stievenart – Directrice associée de KIMSO**



Le Cabinet KIMSO propose conseils, évaluations et formations pour les organisations désireuses d'améliorer et de valoriser leur impact. Leurs clients sont des entreprises, des fondations, des associations, des financeurs publics ou privés qui cherchent à répondre à des enjeux de société.

KIMSO applique des méthodes qualitatives, quantitatives et monétaires pour comprendre et mesurer les changements produits par les actions menées. Enfin, une dimension d'analyse stratégique permet également de mettre en avant les leviers permettant de démultiplier les impacts.

**Compte tenu de votre cœur de métier, avez-vous accompagné plusieurs fondations d'entreprise sur une démarche d'évaluation de leur impact : de quelle manière ? Est-ce une pratique courante ? Sur la base de quelles motivations ?**

Plusieurs Fondations d'entreprises ont eu recours à notre intervention pour mener des évaluations à différents niveaux. Nous avons accompagné des Fondations qui souhaitaient évaluer des partenariats stratégiques afin de cerner les effets produits pour chacune des parties prenantes en présence, c'est-à-dire l'association, les bénéficiaires finaux mais aussi l'entreprise elle-même, notamment dans le cas de mobilisations de salariés sous la forme de mécénat ou bénévolat de compétences. Pour d'autres Fondations, nous avons évalué l'impact de leur engagement sur une thématique

donnée, en interrogeant les associations soutenues dans un même domaine d'intervention. D'autres Fondations encore ont souhaité mettre en place une démarche d'évaluation entièrement au service des porteurs de projets financés, en leur donnant accès à un accompagnement mutualisé pour créer des outils et indicateurs de mesure partagés. Par ailleurs, derrière les missions que nous menons directement pour une association, on retrouve bien souvent un mécène qui a accepté de flécher une partie de son financement sur notre accompagnement. Cela peut être particulièrement pertinent quelque temps avant la fin prévue d'un partenariat, afin de nourrir l'argumentaire du porteur de projet dans sa recherche de fonds auprès d'autres mécènes. Autre cas, celui de fondations impliquées très activement dans la conception puis la conduite des projets par elles-mêmes. Dans ce cas, elles peuvent nous solliciter pour un travail d'évaluation plus en continu, pour rendre compte de ce qui fonctionne bien et de ce qui pourrait être mis en place pour augmenter l'impact généré.

### **Est-ce une pratique récente ?**

Nous constatons actuellement que l'évaluation devient un sujet

incontournable, une tendance de fond dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, du côté des financeurs, comme du côté des porteurs de projet. Après quelques années de tâtonnement, on observe une sorte de boom des demandes en la matière, auprès de KIMSO mais aussi des autres cabinets qui ont développé des offres d'accompagnement sur l'évaluation d'impact social. Cela renvoie notamment à un souhait d'orienter les ressources vers les projets ayant un fort impact social potentiel, puis de vérifier la réalité de cet impact. Mais au-delà de cet enjeu de « rationalisation », on observe une volonté sincère de comprendre ce qui apporte une vraie solution aux problématiques sociales et environnementales et d'apprendre des initiatives mises en place pour essayer de faire mieux.

### **Quels sont les effets produits par l'engagement d'une démarche d'évaluation d'impact social pour une Fondation d'entreprise ?**

Le principal effet est d'inscrire les porteurs de projets et financeurs dans une démarche de questionnement qui va amener à collecter et analyser

des données plus riches sur les bénéficiaires et les effets des actions conduites. Les résultats viendront ainsi alimenter la stratégie mais aussi soutenir l'amélioration des pratiques. Par ailleurs, l'engagement dans une démarche d'évaluation partenariale pour une Fondation peut renforcer les relations avec les partenaires, à condition que cette démarche ne soit pas perçue par les tiers comme du contrôle. Il faut pour cela que l'évaluation soit co-construite par les différentes parties prenantes, de la conception des indicateurs et des outils à l'interprétation des résultats afin que tous s'en emparent au mieux. Attention également à rester à l'écoute des besoins et capacités des porteurs de projets et de s'assurer que les démarches d'évaluation soient réalistes et adaptées à leur contexte.

Contact :  
[www.kimso.fr](http://www.kimso.fr)

# Retour sur l'évaluation réalisée

# Entretien avec le Cabinet EEXISTE sur les réalisations

Créé en 2014, EEXISTE (En Explorant l'Impact Social et Territorial) est un réseau de consultants et d'experts qui accompagne des associations, fondations et autres acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire qui souhaitent mieux connaître l'impact social de leurs actions et l'améliorer.

EEXISTE peut intervenir à différents moments clés de la vie d'un projet :

- dès la conception d'un projet, au moment de la définition d'objectifs d'impacts et de la mise en place d'outils de suivi-évaluation ;
- tout au long de la mise en œuvre d'un projet, pour accompagner les équipes dans leurs actions et leurs pratiques d'évaluation ;
- et / ou en fin de projet, pour tirer des bilans quantitatifs et qualitatifs qui nourrissent les réflexions stratégiques et les relations partenariales.

**Rencontre avec Christelle Van Ham et Géraldine Guilluy - co-fondatrices de EEXISTE**



## **Quelle a été la démarche appliquée par le cabinet EEXISTE pour réaliser l'évaluation de l'impact de la Fondation sur les porteurs de projets ?**

**CVH** : Avant d'engager la démarche d'évaluation, nous nous sommes interrogés avec la Fondation AG2R LA MONDIALE sur ses motivations et objectifs. Cela nous a permis de réaliser un travail préliminaire pour définir un périmètre pertinent d'évaluation, qui aurait pu porter sur plusieurs dimensions : l'impact de la fondation sur les projets qu'elle accompagne ou sur l'entreprise ; ou encore l'impact des projets soutenus sur la société.

En accord avec le Conseil d'administration de la Fondation, notre accompagnement a ciblé la mesure de l'impact de son soutien pour les projets soutenus, c'est-à-dire une évaluation des relations partenariales avec les porteurs de projets.

De là, une méthodologie a pu être construite pour répondre à cette commande.

**GG** : Nous nous sommes appuyées sur plusieurs partis-pris méthodologiques qui ont permis de construire une

démarche sur mesure.

D'abord, nous avons construit une démarche d'évaluation concertée avec les parties prenantes : nous avons été à l'écoute des attentes des Administrateurs de la Fondation et du Secrétariat général, des correspondants bénévoles de la Fondation et enfin des partenaires associatifs. Puis nous avons croisé différents regards au cours du processus d'évaluation : nous avons interrogé successivement les Administrateurs et des personnalités qualifiées, les correspondants et les porteurs de projets. Nous avons également combiné méthodes qualitatives et quantitatives.

## **Pouvez-vous présenter les grandes étapes de ce travail de mesure d'impact de la Fondation auprès des porteurs de projets accompagnés ?**

**CVH** : L'évaluation d'impact pour la Fondation AG2R LA MONDIALE a débuté en 2015. Nous avons dans un premier temps mobilisé des associations soutenues par la Fondation pour une séance de travail collective afin d'identifier ensemble les impacts à évaluer. Cela nous a permis de formuler des hypothèses d'impacts et de construire des grilles d'évaluation. Nous avons ensuite mené des entretiens complémentaires



auprès d'autres associations partenaires de la Fondation, pour une meilleure représentativité (thématique, territoriale, taille des associations... ).

Enfin, nous avons procédé à une évaluation quantitative en administrant une enquête auprès de l'ensemble des projets soutenus sur 10 ans.

**GG** : En parallèle, nous avons interrogé les administrateurs et personnalités qualifiées, ainsi que les correspondants sur leur perception de la Fondation, ses forces et ses faiblesses, et leur vision de l'impact.

Toutes ces investigations ont permis de faire émerger des axes de travail et d'amélioration grâce auxquels nous avons entamé un cycle d'échanges avec les correspondants pour identifier des actions concrètes à mettre en œuvre et des outils à développer ou renforcer.

Ce qui est intéressant de notre point de vue, c'est que la démarche s'est ancrée dans le temps.

Nous accompagnons la Fondation depuis 2015, par étapes successives : en 2015, une première évaluation a été réalisée ; en 2016, nous avons travaillé avec le secrétariat général et les correspondants à l'amélioration des pratiques

d'évaluation et à la création d'outils. Puis nous avons actualisé l'étude à deux reprises, en 2017 et 2019, en intégrant dans notre analyse l'utilisation des nouveaux outils de suivi et l'exploitation des données collectées.

### **Quels sont pour vous les principaux enseignements à retirer de cette mesure d'impact ?**

**CVH** : L'un des points forts qui ressort de cette étude d'impact partenarial, c'est que la Fondation joue un rôle bien au-delà du simple financement : elle a un véritable rôle d'accompagnement des porteurs de projet. Il y a une vraie relation humaine, de proximité, entre la Fondation et les associations.

Par ailleurs l'accompagnement de la Fondation s'adapte à chaque porteur de projet, et ce, malgré l'existence de critères de sélection précis.

La Fondation a la flexibilité de soutenir les projets à des moments variés et d'adapter les modalités de son accompagnement aux besoins spécifiques des porteurs de projets.

Enfin, nous avons pu constater par cette étude que la Fondation est dans une dynamique apprenante, pour

bien comprendre ce qu'elle apporte à ses partenaires, et qu'elle traduit ces connaissances dans sa stratégie et ses outils.

**GG** : la Fondation, au travers de cette mesure d'impact, se pose la question de l'amélioration continue de ses pratiques.

Le travail réalisé sur ces cinq années montre aussi des résultats positifs stables. Les porteurs de projets soulignent bien sûr que le financement est un prérequis, mais ils valorisent beaucoup les autres apports de la Fondation tels l'effet levier, l'accompagnement au renforcement stratégique ou encore la mise en réseau.

Contact :  
[www.eexiste.fr](http://www.eexiste.fr)

L'Etude d'impact réalisée par le Cabinet EEXISTE pour la Fondation AG2R LA MONDIALE a mobilisé :

- les partenaires associatifs soutenus entre 2005 et 2015 ;
- des focus Groupe auprès de 11 grands partenaires de la Fondation ;
- une enquête auprès de 33 correspondants et 19 représentants du Conseil d'administration ;
- une enquête en ligne adressée à 300 associations ;
- des entretiens qualitatifs auprès de 12 associations ;
- une étude actualisée en 2017 et 2019.

Quelles suites  
donner à  
l'évaluation ?

# Enseignements de l'évaluation par EEXISTE

Les principaux enseignements sont :

- des expériences très diverses d'un projet à l'autre quant aux relations engagées, aux montants des soutiens ou leurs durées ;
- une perception très positive de la Fondation avec des valeurs fortes et des interlocuteurs de qualité ;
- des apports avant tout financiers mais aussi professionnels à des moments opportuns pour leurs projets ;
- une capacité renforcée des structures à agir pour innover et inscrire leurs projets dans la durée.

Le rôle clé des correspondants territoriaux : la Fondation AG2R LA MONDIALE fonctionne grâce à l'engagement de correspondants territoriaux, ces derniers salariés du Groupe, anciens salariés ou représentants des assurés, s'engagent à titre bénévole et pour deux ans, renouvelables, pour la Fondation.

Ils assurent un rôle de proximité entre les porteurs de projets et le Secrétariat de la Fondation et accompagnent les porteurs de projets dans le dépôt de leur dossier.

Ces enseignements se sont confirmés en 2019, lors de la mise à jour de la démarche auprès des structures accompagnées en 2018. Cinq mots clés sont donnés par les porteurs de projet pour refléter leur perception de la Fondation : Soutien, Solidarité, Ecoute, Bienveillance et Engagement. Sont mis en avant :

- La relation de proximité entre la Fondation et les porteurs de projets
- La capacité d'intervention de la Fondation à des moments clés du projet (soit en phases de démarrage, développement ou consolidation)
- L'effet levier du soutien de la Fondation auprès d'autres financeurs
- L'accompagnement, l'expertise, la mise en réseau de la part de la Fondation

Ainsi, si on regarde les principaux résultats du travail d'EEXISTE sur la période 2015 à 2019, la Fondation reste fidèle à ses valeurs de proximité.

Le rôle des correspondants est très apprécié et le soutien financier est accompagné d'un appui professionnel et d'une mise en réseau, ce qui contribue à la réussite des projets.



**Point de vue de Vincent Paret  
- Association Jardin de  
Cocagne Oasis / Saint Just  
Saint Rambert (42)**

Oasis est une structure d'insertion par l'activité du maraichage biologique. Elle accueille 19 jardiniers en parcours de retour vers l'emploi et compte une équipe

de 6 permanents. L'Association distribue plus de trois cents paniers de légumes bio par semaine.

Notre association est en lien avec la Fondation AG2R LA MONDIALE depuis plusieurs années.

Nous sommes en contact régulier avec notre correspondant sur le territoire, Pierre-Bernard PUEL. Il assure le suivi de notre structure, et dès que j'ai une idée de projets ou que je souhaite mettre à jour des informations utiles à la Fondation, je le contacte.

Comme il est « local », il nous rend visite et cela permet de créer une relation humaine au delà de la demande de financement et pour lui, de mieux comprendre le fonctionnement de notre association, ses évolutions et ses besoins.

| Contact : [www.oasis.reseaucocagne.asso.fr](http://www.oasis.reseaucocagne.asso.fr)

# Préconisations pour une amélioration des pratiques et un renforcement stratégique

La première phase de l'étude a permis de faire émerger des pistes de travail dont s'est ensuite emparée la Fondation.

- Pallier l'hétérogénéité des approches territoriales
- Encourager un meilleur suivi des projets dans la durée
- Rendre plus lisibles les modalités de soutien

Depuis 2016/2017, la Fondation a mis en place un suivi systématique des projets par un bilan à 6 mois et un bilan à un an qui permettent notamment de favoriser les échanges entre la Fondation et les porteurs de projets, de consolider des données sur les projets des

associations et l'atteinte des objectifs, et de collecter des données qualitatives quant aux réussites ou difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des initiatives soutenues. De ces enseignements naissent également des opportunités stratégiques pour la Fondation. En mettant en place un suivi plus systématique de son impact, elle sera mieux à même d'identifier les leviers d'efficacité de son soutien, ce qui l'aidera à orienter sa stratégie en répondant aux questions suivantes :

**Critères de sélection :** quels sont les profils des projets sur lesquels la Fondation peut avoir le plus d'impact ? Quels sont les besoins à prioriser ?

**Objectifs d'impact :** Pour les différents projets soutenus, quels impacts cherche-t-on à produire ? Quel rôle de la Fondation dans le développement, la stratégie, le positionnement des partenaires ?

**Modalités de soutien :** En fonction de ces critères et de ses objectifs, quelles sont les modalités de soutien qui produisent le plus d'impacts ? Y a-t-il certaines stratégies à privilégier ?

## Et demain ?

La Fondation va désormais capitaliser sur la réalisation des bilans, s'intéresser à la manière dont les données d'évaluation des projets peuvent être suivies dans le temps et va mettre en place des outils pour intégrer systématiquement la démarche dans son activité régulière.

### **Point de vue de Vincent PARET- association OASIS – sur cette nouvelle pratique**

« A la suite d'un projet soutenu par la Fondation en 2018, j'ai complété ces bilans à 6 mois et à un an avec le correspondant territorial.

Cette pratique de suivi dans le temps du projet permet de prendre un temps d'arrêt sur le déroulé opérationnel de son action, de se poser, de comparer si la réalisation est en phase avec ce qui avait été prévu initialement.

On ne prend pas toujours le temps nécessaire pour rendre compte des avancées et c'est un exercice pourtant structurant et qui sert aussi à la réalisation des autres bilans. »

# L'évaluation comme « régulateur » de l'innovation sociale



La Fondation interroge chaque projet sur la manière dont l'évaluation du projet a été pensée et mandate parfois des consultants extérieurs pour suivre dans le temps les effets produits par des initiatives soutenues.

Par ailleurs, évaluer un projet, son action, son organisation, permet de mobiliser autour d'un même objectif l'ensemble de ses parties prenantes, d'ajuster ses pratiques et d'agir sur sa stratégie.

Enfin, si l'« innovation sociale » est indissociable d'une ambition de « transformation sociale », l'évaluation et la mesure d'impact sont des outils indispensables pour s'assurer de la bonne adéquation avec les besoins ciblés et de son interaction dans la création d'une chaîne de valeurs.

# L'évaluation vue par un partenaire

# L'évaluation menée par le BIEF\* sur les projets éducatifs

La Municipalité de l'Île-Saint-Denis a expérimenté une démarche globale visant la réussite éducative de tous les enfants de 3 à 11 ans à l'échelle de la commune, en coopération étroite avec la Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE et le BIEF.

**Le BIEF, représenté par Gaëlle HUBERT**, assure l'expertise du projet au travers des comités de suivi et d'évaluation et en relation directe et régulière avec les écoles concernées. Le fil rouge de cette expérimentation repose sur l'hypothèse selon laquelle en renforçant les coopérations entre les acteurs (lien scolaire / périscolaire – lien parents / éducateurs formels) et en veillant à la cohérence des différents dispositifs, les résultats scolaires des enfants pourront être améliorés significativement. Programmée sur 6 ans, l'expérimentation pilotée et animée par les représentants de

la commune de l'Île Saint Denis est conduite en lien étroit avec l'Education Nationale. La Fondation a financé une série de projets dans les 3 écoles primaires de l'Île (l'école Jean Lurçat ; l'école Samira Bellil et l'école Paul Langevin), dont la plupart sont menés en collaboration avec des associations, à savoir : ICI ! (architectes), Murals (art), Les savants fous (la science), CDAN (le numérique), Danzchural (la danse et la photo), Voix machine (le son). La phase évaluative s'est déroulée entre septembre 2017 et avril 2019.

## **Les critères choisis par le BIEF pour évaluer un projet éducatif sont les suivants :**

**La pertinence** : en quoi ces dispositifs répondent-ils à un besoin ? Ne se trompe-t-on pas d'objectif et si non, les initiatives sont-elles suffisantes ?

**L'adhésion** est une déclinaison du critère de la pertinence, dans la mesure où il part des besoins tels qu'exprimés par les acteurs, et s'interroge sur l'adéquation entre le projet et ces besoins de terrain. L'adhésion peut porter sur des niveaux distincts : il peut exister une adhésion importante à un niveau et moins importante à un autre. Par exemple, on peut très bien adhérer au diagnostic initial de la situation sur le

terrain mais être en désaccord avec les objectifs du projet. On peut aussi adhérer aux objectifs du projet mais ne pas approuver les stratégies mises en œuvre afin de les atteindre, etc.

**La faisabilité** : les objectifs peuvent-ils être atteints avec les moyens (ou ressources) prévus ?

**La cohérence interne** : dans quelle mesure le projet entend-il répondre aux objectifs fixés ?

**La cohérence externe** : le projet est-il cohérent avec les cadres réglementaires et institutionnels ?

**L'efficacité** : les résultats des initiatives en place atteignent-elles leurs objectifs de départ ? Autrement dit, est-ce que les dispositifs fonctionnent ?

Mettent-ils en place des activités comme prévu ? Quels sont les facteurs favorables/défavorables ? etc.

**L'efficience** : les moyens (matériels, humains, financiers, etc.) sont-ils bien utilisés ? Ne pourrait-on pas fonctionner autrement, réallouer certaines ressources en vue de maximiser l'efficacité, etc. ?

**L'impact** : les dispositifs ont-ils un impact sur les enfants touchés ? Quel type d'impact ? (à évaluer selon le type de dispositif et les finalités poursuivies). A l'échelle du territoire, observe-t-on une

amélioration des indicateurs ?

**L'appropriation** s'intéresse à la façon dont les acteurs font du projet le leur et se l'approprient en changeant leurs comportements. Ce critère permet de ne pas considérer le dispositif comme quelque chose de désincarné de la façon dont les acteurs s'en saisissent dans leurs pratiques.

**La durabilité** : les conditions sont-elles remplies pour pérenniser les activités ? Quels sont les facteurs favorables et défavorables à une telle pérennisation ?

\*Bureau d'Ingénierie en Education et Formation



Bibliothèque réalisée par les enfants de l'école Jean Lurçat avec l'association ICI ! dans le cadre du projet Ile-Saint-Denis

# L'évaluation, un outil au service de l'organisation et de l'innovation sociale

# L'évaluation : démarche qui permet de mobiliser toutes les parties prenantes

Les parties prenantes s'entendent de tout personne ou organisation ayant un impact sur le projet ou étant impactée par celui-ci (exemples : bénéficiaires, partenaires, porteur de projet, habitants du territoire)...

Rencontre avec Marie-Stéphane Maradeix, Déléguée Générale de la Fondation Daniel et Nina Carasso



La Fondation Daniel et Nina Carasso a engagé dès 2012 une réflexion sur la question de l'impact et de l'évaluation, à la demande de sa gouvernance. Différentes approches ont été testées et il en est ressorti les constats suivants :

- l'évaluation ne peut pas être traitée de manière homogène pour tous les porteurs de projets ;
- il est nécessaire d'acculturer bon nombre de structures au sujet avec pédagogie et accompagnement ;
- il n'est pas efficient d'évaluer tous les projets de la même manière pour agréger des données, cela n'a pas de sens, il faut s'attacher à adapter les méthodologies et indicateurs selon les projets.

C'est pourquoi, en 2014, la Fondation s'est engagée dans une dynamique collective visant à associer les porteurs de projet pour créer une culture de l'évaluation et générer une meilleure appropriation des outils. Trois appels à projets ont été concernés par la démarche, avec pour chaque cohorte une journée de rencontre et de travail sur la méthode et la définition d'indicateurs.

**Comment concrètement avez-vous mobilisé les porteurs de projet dans ces démarches, quelles ont été leurs implications et comment ont-ils été accompagnés ?**

En 2014, nous nous sommes saisis de nos 3 appels à projet : « Art et Territoire » ; « Systèmes alimentaires innovants » et « Economie circulaire » pour engager les porteurs de projet dans des démarches collectives d'évaluation, les sensibiliser à la question et aboutir à des outils d'auto-évaluation.

Nous avons mandaté 3 cabinets différents et réalisé les 3 démarches en simultanément.

Les structures étaient informées dans le cadre des appels à projet qu'elles s'engageraient dans cette construction collective.

L'appel à projets « Art et Territoire » a été accompagné par le Cabinet NUOVA VISTA. L'appel à projets « Systèmes alimentaires innovants » a été accompagné par le cabinet DEFIS, issu de Montpellier SupAgro.

L'appel à projets « Economie circulaire » a été accompagné par le cabinet EY.

**Si l'on prend l'exemple de l'appel à projets « Art et Territoire »,**

une cohorte de 20 porteurs de projet a été mobilisée entre fin 2014 et 2016 pour travailler le premier guide de l'auto-évaluation des projets artistiques, accompagnée par le cabinet NUOVA VISTA.

Les structures se sont d'abord rencontrées autour du sujet, dans le cadre d'un séminaire, puis ont travaillé de manière étroite avec le cabinet conseil et ont bénéficié d'un séminaire de clôture.

Dans le même temps, NUOVA VISTA a poursuivi le travail de collecte des données auprès de 9 projets un peu plus longs dans le temps, pour valider l'appropriation des outils. Puis, la méthode a été éprouvée auprès des porteurs de projet ayant candidaté au programme « RESONANCES » destiné aux écoles de musiques et conservatoires.

Pour cette seconde cohorte, la participation était sur la base de volontariat et non intégrée dans l'appel à projets. 100 % des structures ont souhaité s'engager, soit 14 porteurs de projets.

Les regards croisés et les réflexions des 34 porteurs de projet ont permis d'aboutir à la « Boussole de l'Art Citoyen », une méthode d'évaluation d'impact social pour tout porteur de projet, construite à partir des expériences de leurs pairs. Il s'agit d'un cadre d'évaluation à la fois commun et adaptable à tout projet artistique et culturel. Cela permet de rendre compte des impacts clés, tout en valorisant les spécificités.

**Si l'on regarde la co-construction appliquée sur l'appel à projets « Systèmes alimentaires innovants »,** elle a impliqué 9 porteurs de projet durant 3 années (8 en France et un en Espagne), accompagnés par le cabinet DEFIS de Montpellier SupAgro qui a mobilisé des compétences en sciences économiques, sciences de l'environnement et sciences sociales.

Elle a abouti à l'outil « Syalinno ».

Il s'agit d'un guide sur le processus d'évaluation autant que sur la mesure d'impact stricto sensu. Il encourage les équipes à qualifier la contribution de leur projet à la durabilité du système alimentaire territorial, à des moments bien identifiés, en mobilisant divers outils.

**Est-ce que ces démarches ont modifié la nature de vos liens avec les porteurs de projets ? quels enseignements retirez-vous de cette co-construction ?**

D'une manière générale, les porteurs de projets se sont réellement bien impliqués dans les démarches d'évaluation. L'évaluation ne constitue plus une tâche à part mais participe pleinement à la définition des activités dès le début du projet, à leur éventuelle réorientation chemin faisant.

L'engagement de ces démarches a permis de créer du lien, de la relation humaine et des temps de rencontre et de partage avec les porteurs de projet.

Le regard des uns sur les autres a changé de manière positive et des relations de confiance se sont instaurées.

L'appropriation des outils demande du temps mais cette construction de la démarche par les pairs facilite la prise en main car ils sont construits au plus près des besoins de chacun.



L'ensemble des outils est en open source et accessible à tout porteur de projet qui s'inscrit dans ces champs d'action.

### **En quoi ces démarches d'évaluation permettent de mieux piloter l'activité de votre Fondation ?**

Pour ce qui est des démarches co-construites par les acteurs, comme « La Boussole » ou « Syalinnov », elles ont vraiment vocation à remettre la question de l'évaluation entre les mains des porteurs de projet afin d'améliorer leurs pratiques et démontrer à leurs partenaires la pertinence de leur approche. Pour piloter notre activité, nous avons développé d'autres méthodes. Ainsi, nous avons associé nos instructeurs aux réflexions de la Fondation sur le sujet de l'évaluation.

Déjà, lorsqu'ils se rendent sur le terrain à la rencontre des porteurs de projet, dans la phase de « due diligence », ces visites sont comme une pré-évaluation, souvent très appréciée des structures. Puis, selon nos programmes, nous demandons à nos instructeurs de faire une évaluation par groupe de projets de la même thématique, avec une analyse au niveau du projet et au niveau de l'ensemble.

Nous avons repris cette méthodologie en Espagne sur l'axe « Art et éducation » et nous l'avons également dupliquée sur les partenariats stratégiques (montant et durée plus importants), dans une analyse croisée de 2 projets cohérents dans leur objet, pour évaluer l'impact et conforter ou non notre soutien.

Enfin, dans le cadre de notre nouveau plan stratégique engagé en 2019, l'évaluation et la mesure de l'impact social et environnemental sont des préoccupations majeures, intégrées dans les programmes que nous développons en partenariat avec d'autres acteurs, comme PEGASE (généralisation des arts à l'école) ou le programme Territoires Pilotes (accélération de la transition alimentaire).

Pour en savoir plus :  
<https://www.fondationcarasso.org/>

# Cercle vertueux d'amélioration continue des pratiques

Évaluer son action, prendre un temps d'arrêt sur image, regarder le chemin parcouru et la trajectoire à suivre favorisent l'amélioration de ses pratiques et la réussite du projet.

Retour d'expérience de Carine  
Martin Maurer – Directrice  
de la Ka'fête O Mômes à Lyon



La Ka'fête O Môme est née en 2007, à l'initiative de quatre parents désireux d'avoir dans leur quartier un lieu pour toutes les générations, sous la forme d'un café familial, et qui puisse assurer les temps périscolaires pour les enfants entrant en maternelle. Le projet a mis deux ans à voir le jour et en 2009, les locaux ont été ouverts dans les pentes de la Croix-Rousse. Deux grandes valeurs entourent ce projet : le vivre ensemble et le faire ensemble.

La rencontre avec la Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE a eu lieu dès le démarrage du projet et le lien a été continu tout au long de la vie de la structure, jusqu'à aujourd'hui.

En 2015, l'équipe associative a suivi une formation avec la SCOP ORAGE qui a généré des questionnements sur la pratique, les méthodes de travail, l'avenir. La pérennisation du modèle économique, la forme juridique ont également été interrogées.

Suite à ces questionnements, en 2016, la Ka'fête O Mômes a été accompagnée par la structure **Participative**, démarche de réflexion stratégique soutenue par la Fondation AG2R LA MONDIALE. L'engagement de la Fondation sur cet accompagnement résulte de la volonté de soutenir les porteurs de projet aussi dans leur phase de croissance, en favorisant une prise de recul, d'évaluation de ce qui a déjà été mené et des perspectives d'avenir.

L'accompagnement a duré un an et a permis de se pencher sur la question de l'ouverture d'un second lieu et le maillage entre les deux lieux, les familles, ... il a permis également de travailler sur l'amélioration des outils de gestion et la logique de comptabilité analytique.

L'accompagnement par **Participative** a permis de faire que la Ka'fêtière soit un lieu en tant que tel, au cœur d'un nouveau quartier, différent au niveau de l'offre sociale et culturelle, dépourvu de solutions de garde pour les familles.

Avec ce second lieu, l'équipe et passée entre 2016 et 2017 de 7 à 10 salariés et entre 2017 et 2018 de 10 à 16 salariés.



L'accompagnement de **Participactive** a permis d'apporter des préconisations dans la gestion des Ressources Humaines et un point de vigilance notamment sur la fonction de directrice, sa capacité à déléguer et de quelle manière. Le renforcement RH a ensuite été complété par un ZOOM RH financé par l'OPCA.

Le travail de **Participactive** avec l'association a également donné lieu à la réalisation d'une stratégie plus globale de l'association à 5 ans. Il rappelle les grands axes de développement à favoriser comme la vie associative, la gouvernance, le modèle économique. C'est une ligne de conduite à tenir qui sert autant en interne qu'en externe, vis-à-vis des nouveaux partenaires par exemple.

Sur le modèle économique, l'accompagnement a permis de créer des outils de gestion pour mieux suivre le fonctionnement de la Ka'fête et des outils budgétaires pour une vision plus claire.

Malgré la fin de l'accompagnement par **Participactive**, l'association se pose toujours la question d'évoluer vers un statut SCIC.

Si l'on doit dresser le bilan de l'accompagnement dont a bénéficié l'association, il a permis à l'association de s'engager dans le changement d'échelle en ouvrant la Ka'fête et en acceptant d'assurer une mission périscolaire pour la ville, mais aussi de voir plus loin dans le projet et sa stabilité.

Contact :  
[www.kafeteomomes.fr](http://www.kafeteomomes.fr)

Contact :  
Participactive.

# Le point de vue des experts

Les approches de l'évaluation sont diverses avec des méthodes parfois différentes selon l'objectif. Mais elles présentent un point commun : apprécier la valeur sociale créée, bien que celle-ci soit toujours le fruit de multiples interactions entre acteurs et dispositifs.

Fin 2017, l'AVISE, la Fonda et le Labo de l'ESS ont mené une étude « ESS et création de valeur » afin d'appréhender les différentes interprétations et pratiques de l'évaluation d'impact social aujourd'hui.

Cette étude a été menée en 3 phases. La première phase, portée par l'Avise, a permis de dégager les caractéristiques, les avantages et les limites des démarches de mesure d'impact existantes. La deuxième phase, coordonnée par la Fonda, a proposé une analyse des formes émergentes de création de valeur sociale à travers la « transformation des chaînes de valeur ». Enfin, en juin 2019, le Labo de l'ESS a publié la troisième et dernière phase de cette étude établissant un processus pédagogique construit autour de sept pré-requis afin de faciliter et d'encourager des démarches continues et progressives d'évaluation d'impact.

Dans une dimension plus globale, l'évaluation d'impact social permet de rendre compte de la richesse créée par le secteur de l'économie sociale et solidaire en mesurant ses apports plutôt que ses coûts.

## Rencontre avec Nils Pedersen pour la Fonda



Après un parcours dans le domaine des politiques publiques culturelles, dans le secteur associatif et des années d'expérience au sein de la Fondation EDF, Nils Pedersen est aujourd'hui Responsable concours et relations institutionnelles pour la Fondation La France s'Engage (FFE) et Président de la Fonda, laboratoire d'idées du monde associatif.

### Quelles ont été les motivations à l'engagement de cette étude « ESS et création de valeur » ?

La mesure de l'impact social est devenue, pour les associations et les autres acteurs de l'ESS, un enjeu stratégique majeur. L'étude « ESS et création de valeur » a été menée par la Fonda – laboratoire d'idées associatives, en partenariat avec l'AVISE et le Labo de l'ESS. Il est indispensable d'unir nos forces et de travailler en réseau et en lien étroit avec les écosystèmes.

La Fonda, habituée à travailler sur la prospective associative, a constaté que le sujet de la mesure d'impact était grandissant. Ainsi, par ces travaux, nous souhaitons inviter les acteurs du secteur associatif à être pro-actifs sur cette question, à s'impliquer et à coconstruire des outils et un langage commun, afin que le sujet ne soit pas laissé aux seuls bailleurs de fonds.

Cette étude a permis d'interroger les pratiques existantes, principalement sur l'évaluation de l'impact social, au regard notamment de l'émergence de nouvelles formes de création de valeur (économie numérique, économie collaborative, coopération territoriale, etc.) et de préparer le terrain à l'expérimentation.

Par ailleurs, pour ne pas en rester à une dimension purement théorique et conceptuelle, la Fonda s'est lancée dans des expérimentations de terrain pour mettre en avant le potentiel innovant des associations et décrire leur mécanisme de création de valeur :

- auprès des centres sociaux **des départements de Seine-Maritime (76) et de la Drôme (26)** afin de mesurer la contribution spécifique des centres sociaux au développement de leur territoire ;
- auprès de **l'Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée (ETCLD) pilotée par la Mairie de Paris dans le 13<sup>e</sup>arrondissement** afin de mesurer les multiples impacts d'une expérimentation conjuguant lutte contre le chômage de longue durée et développement local.

### **Plus largement, pourquoi la nécessité de s'entendre sur un langage commun autour de l'évaluation et expérimenter de nouvelles approches ?**

Il est aujourd'hui nécessaire d'embarquer tous les acteurs associatifs sur la mesure et l'évaluation, de caractériser le processus et de ne pas le limiter à des indicateurs quantitatifs

mais bien aller sur la question de la création de valeur.

Il convient bien de distinguer l'évaluation du bilan, ou d'une mise en œuvre strictement comptable qui peut parfois mener à des situations absurdes et non en phase avec la valeur réelle créée. J'aime citer l'exemple du ministère de la santé en Grande Bretagne qui mesurait le nombre d'entrées aux urgences. Les centres hospitaliers faisaient alors patienter les ambulances sur les parkings afin de réduire les entrées et les temps d'attente effectif à l'hôpital, et éviter les pénalités prévues pour absence de prise en charge dans un délai inférieur à quatre heures des patients arrivant aux urgences.

Il est indispensable pour les acteurs associatifs de bien définir ce qui compte, quel est le sens de leurs actions, et ensuite de les inviter à impliquer toutes les parties prenantes pour que l'évaluation résulte d'une démarche commune.

Le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire pèse 10,5% de l'emploi, 113 milliards d'euros de budget consolidé et mobilise 22 millions de bénévoles, soit 43% de la population âgée de plus de 18 ans. Il faut donc rendre compte de la richesse de ce secteur et un langage commun permet cela.



## **En quoi évaluation et mesure d'impact sont en lien avec l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (les ODD) fixés par l'Organisation des Nations Unies ?**

Nous sommes tous concernés par les ODD et il faut travailler ensemble les indicateurs dans lesquels chacun pourra s'inscrire, même si cela implique parfois d'aller moins vite.

Nous sommes tous garants de l'intérêt général, mais pour atteindre collectivement les objectifs de sauvegarde de la planète et d'inclusion sociale, il faut structurer méthodiquement les alliances et accompagner les communautés d'actions au sein desquelles chacun opère à son échelle mais dans une même finalité.

Par exemple sur le sujet de l'éducation, bon nombre d'opérateurs sont mobilisés, selon des modes opératoires multiples et des cibles parfois différentes mais dans une finalité commune qui est « une éducation de qualité » pour tous. Pour y parvenir, doter les acteurs d'un même territoire d'une stratégie d'impact collectif, et donc d'un cadre d'évaluation partagé, est essentiel.

Loin de constituer un effet de mode, l'évaluation et la mesure d'impact sont des conditions indispensables à l'atteinte de nos objectifs communs. Vouloir ensemble atteindre les ODD en 2030 nécessite des outils de mesure construits collectivement et patiemment, qui se situent au carrefour du pilotage stratégique, de la délibération collective et de la redevabilité et de la transparence due à nos parties-prenantes.

Pour en savoir plus  
<https://fonda.asso.fr/>

# Conclusion

Au regard de ses 15 années d'expérience, et à l'aube de sa prorogation, la Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE a mené plusieurs travaux d'état des lieux, de réflexion et de recherche, d'évaluations, accompagnés par des experts indépendants, pour déterminer son positionnement, ses engagements et ses impacts. Toujours dans le respect de son cadre d'action, à savoir le soutien à des initiatives collectives et citoyennes, qui favorisent durablement l'autonomie des personnes, leur capacité à vivre ensemble et à prendre des responsabilités, la Fondation d'Entreprise AG2R LA MONDIALE s'engage pour des projets qui répondent à un besoin social identifié, s'inscrivant dans un écosystème territorial et présentant un potentiel d'essaimage. Elle contribue ainsi à accompagner la transformation sociale en s'attachant à soutenir financièrement la mise en œuvre des projets, et en allant plus loin dans sa relation partenariale

avec les associations, par un rôle d'expertise, et de conseil. L'évaluation menée par le Cabinet EEXISTE l'a démontré, la Fondation favorise la mise en réseau et la coopération entre acteurs, soutient l'appui stratégique et dispose d'une capacité d'adaptation pour intervenir à des moments clés des projets.

Dans le cadre de la prorogation, la Fondation va poursuivre son travail de suivi dans le temps des projets et intégrera l'évaluation comme un démarche systématique, et aussi comme un axe stratégique, pour gagner en efficience par des pratiques améliorées et disposer de matière pour opérer des mesures régulières de son action.

Enfin, cette contribution à la transformation de la société est étroitement liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise et aux Objectifs de Développement Durable (ODD) établis par les nations unies en 2015 pour l'agenda 2030. Ceux-ci ciblent un modèle sociétal supposant autant la justice sociale que la prospérité, la paix, la solidarité et la préservation des écosystèmes. A la fois référentiel mondial et cadre souple que chaque organisation peut adapter en fonction de sa propre activité,

les ODD sont une façon d'accompagner les politiques d'implication sociétale, à tous les niveaux de la société, à condition toutefois de faire l'objet d'une mesure et d'un pilotage réguliers.

La Fondation prépare son programme (2020-2025) qui débutera dès autorisation administrative de prorogation. Il appartiendra au Conseil d'administration, le moment venu, de définir les priorités en tenant compte de ce nouveau cadre.

