

UNE QUERELLE DES ANCIENS ET DES MODERNES : LA NOUVELLE PHILANTHROPIE OCCULTE-T-ELLE LE POIDS ET L'UTILITÉ DE LA PHILANTHROPIE TRADITIONNELLE ?

JÉRÔME KOHLER*

A force de souligner l'efficacité nécessaire des structures philanthropiques, d'essayer de mesurer l'impact de leurs actions et d'inscrire l'ensemble dans le concept plus large de philanthropie stratégique, ne méconnaît-on pas le rôle indispensable de la philanthropie traditionnelle ? En effet, d'une part, plus de 80 % des donateurs et grands philanthropes mènent leurs actions hors du cadre de la philanthropie stratégique, d'autre part, la philanthropie traditionnelle reste souvent le seul outil disponible et viable pour intervenir dans de nombreux domaines d'utilité sociale et permettre un maillage des actions d'intérêt général.

Le secteur philanthropique, comme tout secteur d'activité, est traversé de courants, de modes et de réelles innovations. L'un des constats les

plus marquants est l'apparition de la notion de philanthropie stratégique par opposition à philanthropie traditionnelle.

Ce constat simple, posé, quelles en sont les manifestations et les conséquences ?

Nous essaierons dans cet article de donner une définition de la philanthropie stratégique et de l'illustrer, avant d'avancer des raisons à sa croissance tout en soulignant certaines limites. Par ailleurs, la difficulté à ranger les philanthropes dans des typologies marquées est accentuée par l'apparition d'un nouveau paradoxe. Alors même que le modèle de la philanthropie stratégique se voit légitimer, l'initiative de *the giving pledge* semble s'appuyer sur une approche plus traditionnelle de la philanthropie.

* Co-Fondateur de la Chaire Philanthropie, Essec ; directeur d'une société de conseillers philanthropiques.

UNE ATTENTION CROISSANTE PORTÉE À LA PHILANTHROPIE STRATÉGIQUE

L'entrepreneuriat social et la micro-finance, à titre d'exemples, se sont développés de manière importante notamment grâce aux financements du secteur philanthropique. Parallèlement, le mécanisme de la *venture philanthropy*, qui développe des outils proches de ceux des investisseurs financiers (*due diligence*, tour de table, stratégie de développement, stratégie de sortie), a connu un essor très fort¹. Les uns et les autres impliquent, à l'exclusion de la recherche de béné-

fices financiers, la recherche d'un effet de levier, d'un impact social, la mesure de celui-ci sur l'action soutenue en fonction des montants et du temps investis et ont permis l'émergence de la notion de philanthropie stratégique (Frumkin, 2006) qui connaît plusieurs définitions (cf. encadré 1).

Ce développement récent de la philanthropie offre le très grand avantage de permettre une explication rationnelle de l'acte philanthropique justifié en amont par une méthodologie définie et en aval par une évaluation quantitative et qualitative de son impact sociétal, de sa reproductibilité, voire de son exportation dans d'autres zones géographiques (cf. encadré 2 ci-après).

Encadré 1

Définitions de la philanthropie stratégique

The Philanthropic Initiative (TPI), *think tank* et centre de recherches basé à Boston, définit la philanthropie stratégique comme une philanthropie efficace s'appuyant sur une recherche ciblée, une planification innovante, une mise en œuvre contrôlée et un suivi attentif afin d'atteindre les résultats projetés.

L'International Network on Strategic Philanthropy (INSP) souligne le fait que la philanthropie stratégique intègre à la fois une vision et une méthodologie de mise en œuvre des programmes d'action d'une fondation. La vision repose sur une approche entrepreneuriale des enjeux centrée sur des moyens tels qu'une stratégie claire, un regroupement de compétences clés et la volonté d'avoir un impact mesurable sur le changement social.

Source : Putnam Community Investment Consulting.

Encadré 2**Le nouveau modèle philanthropique**

Le modèle de l'association internationale ASHOKA/Changemakers² est particulièrement intéressant de ce point de vue. En effet, Bill Drayton, son fondateur, ancien du cabinet de conseil en stratégie McKinsey, est parti du constat que certains projets d'entreprises sociales³ pouvaient avoir un immense effet de levier et d'amélioration sur les populations ciblées. Le modèle philanthropique mis en place pour soutenir ces entrepreneurs sociaux repose à la fois sur de grands donateurs individuels et sur du mécénat d'entreprise, sur du mécénat de compétence offert par de grands cabinets comptables, de stratégie ou juridique et sur un accompagnement par des personnalités externes ou internes (les précédents lauréats). La sélection drastique des projets et des candidats et l'appui de conseillers *pro bono* comme sur un réseau puissant d'anciens *fellows* valorisent et illustrent parfaitement cette volonté d'avoir un impact social en s'appuyant sur des cibles et une méthodologie adaptées.

**UN DÉVELOPPEMENT
AU SEIN
DE TENDANCES LOURDES
DU SECTEUR
PHILANTHROPIQUE**

Parallèlement, la dernière étude de Cap Gemini et Merrill Lynch (2010) sur les très grandes fortunes mondiales souligne plusieurs éléments qui confirment les tendances lourdes observées dans le secteur philanthropique :

- tout d'abord, après une année de crise en 2008, le nombre de millionnaires (10 millions en 2009, soit +17 %) a augmenté autant que le montant total de leur fortune (+18,9 %), augmentation plus marquée encore pour les très grandes fortunes (+21,5 %). Cette croissance généralisée ne doit pas occulter un phénomène récent où les

philanthropes américains, traditionnellement en tête des classements, ont marqué le pas en termes de dons, alors que les philanthropes européens, asiatiques, latino-américains et moyens orientaux ont augmenté leurs actions philanthropiques ;

- par ailleurs, si la philanthropie reste avant tout une affaire d'altruisme et de passion, elle s'intègre de plus en plus à des mécanismes plus larges de gestion de patrimoine et d'optimisation fiscale ;

- le recours croissant des grandes fortunes à des professionnels (The Economist, 2006) pour l'organisation de leur philanthropie et le choix des projets ou organisations à soutenir en est l'illustration. Les conseillers en philanthropie notent, quant à eux, l'augmentation des demandes des philanthropes (48 % des demandes)

liées à l'efficacité et à l'impact de leurs actions (Wallace, 2010).

Croissance du nombre des philanthropes, attention portée à la méthodologie philanthropique mise en place sont des capteurs importants d'un changement de paradigme philanthropique, qui en reste, de notre point de vue, à ces prémisses.

UN MODÈLE DE PHILANTHROPIE QUI CONNAÎT DES LIMITES

Le modèle de la philanthropie stratégique a l'avantage d'offrir un schéma rationnel à l'acte de don et de permettre au donateur de justifier son don par la recherche d'un impact social ou d'amélioration du bien commun. Attractive pour les philanthropes, essentielle pour les acteurs du secteur philanthropique et notamment les fondations et les conseillers philanthropiques, la notion de philanthropie stratégique ne doit pas occulter de nombreux paramètres :

- elle reste, dans l'ensemble du secteur philanthropique, assez minoritaire (3 % de la philanthropie aux États-Unis prend la forme de *venture philanthropy*) ;

- elle reste globalement l'outil privilégié d'une catégorie définie de philanthropes : âgés de moins de quarante-cinq ans, ayant connu un fort succès entrepreneurial ou dans la finance, menant de front activités professionnelles et philanthropiques, souvent en réseau ; ce sont les « nouveaux philanthropes » évoqués ;

- elle n'inclut pas le développement

exponentiel de la philanthropie dans des pays tels que l'Inde, le Brésil, le Mexique ou la Chine ou dans les pays du Moyen-Orient (Khamatova, 2009), pas plus que la philanthropie des diasporas que l'on pourrait qualifier de charitables ou traditionnelles dans leurs objectifs et modes de fonctionnement (Johnson, 2007) ;

- l'analyse des comportements philanthropiques des grandes fortunes européennes souligne la part majeure qui est accordée à une philanthropie traditionnelle où l'acte de don est privilégié à la recherche d'impact.

En effet, une étude récente (Abélès et Kohler, 2009) sur les motivations philanthropiques des grandes fortunes européennes souligne la prédominance très forte d'une générosité désintéressée, y compris dans sa recherche d'impact. On aide une cause, une organisation, une personne et demander un contrôle ou un résultat sur l'utilisation des fonds (demande qui serait considérée comme légitime voire essentielle dans tout autre secteur d'activité) est perçu comme un manque de confiance en contradiction avec l'acte de don. Cette approche du don s'explique par plusieurs éléments. En premier lieu, le philanthrope répond certes à un besoin qui lui est exprimé par une organisation mais, à ce besoin, répond une très forte volonté du philanthrope de donner en fonction de critères et de valeurs qui lui sont propres. Paradoxalement, le don, tout en étant généreux et altruiste, répond aussi à un besoin égoïste ou égotiste du donateur.

C'est l'un des constats les plus marquants de l'étude précitée que de voir les philanthropes s'inscrire dans

une démarche répondant à des valeurs fortes et à des convictions bien ancrées, mais reposant parfois sur une volonté de satisfaire un coup de cœur (qui peut se traduire par un engagement de long terme, voire la création d'une fondation) et ne répondant pas aux critères rationnels de tout autre investissement. Cette démarche personnelle, basée sur les convictions intimes de l'individu, s'appuie sur un socle fort de valeurs (religieuses ou humanistes) ainsi que sur un souhait de s'engager personnellement en faisant son propre apprentissage au risque d'amateurisme ou d'erreurs assumées.

Sans porter de jugement sur le fond, nous pouvons en trouver l'illustration dans le choix récent du philanthrope américain Eli Broad de construire son propre musée afin d'y abriter ses collections d'art contemporain, alors que le musée de la ville, de notoriété internationale, offrait d'ouvrir une aile à son nom, ou dans le legs récent d'une fortune de plusieurs centaines de millions de dollars à partager entre un animal de compagnie et des sociétés de protection animale.

**LA DIFFICULTÉ
À RANGER NOMBRE
DE PHILANTHROPES
DANS UNE CATÉGORIE :
« TRADITIONNEL »
OU « STRATÉGIQUE »**

De fait, il est particulièrement difficile de mesurer l'engagement des

philanthropes derrière l'un ou l'autre de ces drapeaux car la mesure en est faussée naturellement pour plusieurs raisons :

- la philanthropie stratégique s'appuie souvent sur des réseaux de philanthropes et sur la notion d'exemplarité ; la communication et la valorisation de ce modèle constituent donc des éléments clés qui lui donnent une résonance importante dans le secteur, comme le soulignent les nombreux colloques ou publications qui lui sont consacrés ;

- l'une des rares analyses du comportement des grands philanthropes ou de leurs déterminants philanthropiques provient notamment des conseillers philanthropiques, professionnels du secteur et acteurs convaincus de la philanthropie stratégique. Trois facteurs biaisent l'approche de ces derniers : les philanthropes qui ont recours à leurs services sont sensibles à la démarche « stratégique », mais ne représentent pas pour autant la majorité des philanthropes. En second lieu, comme tout professionnel, les conseillers philanthropiques perçoivent et structurent les demandes des clients à partir de leur propre perception des besoins et des méthodologies à mettre en œuvre. Enfin, la valeur ajoutée la plus importante des conseillers philanthropiques repose bien sur la notion de philanthropie stratégique tout au long d'un processus d'accompagnement du client/philanthrope qui peut se décrire comme indiqué dans l'encadré 3 (ci-après).

Encadré 3

Processus d'accompagnement d'un grand donateur en matière de philanthropie stratégique

Définition plus précise d'un projet philanthropique :

- => choix de la cause/organisation à soutenir ;
- => choix des outils juridiques et financiers pour soutenir ce projet ;
- => mise en place des outils ;
- => don ;
- => implication du donateur ;
- => suivi, évaluation et mesure d'impact ;
- => stratégie de sortie ou de réinvestissement.

Pour résumer ce premier point, la philanthropie stratégique dispose d'une valorisation efficace et de relais importants grâce notamment aux conseillers philanthropiques.

Le deuxième aspect relève de la psychologie du philanthrope. L'étude mentionnée plus haut (Abélès et Kohler, 2009) souligne la coexistence de deux comportements *a priori* contradictoires : très rationnel dans le domaine professionnel - phénomène expliquant en partie sa réussite financière -, le philanthrope tend à minimiser sa propre part d'irrationalité dans le domaine philanthropique en l'expliquant notamment par la recherche d'impact, l'évaluation et la recherche d'effet de levier. De fait, les déterminants de la générosité et de l'altruisme sont difficilement explicables sans entrer dans la sphère de l'intime et toucher au socle de valeurs de l'individu.

Deux éléments aujourd'hui semblent cependant changer la donne : la validation progressive du modèle de philanthropie stratégique dans certaines

limites et le retour majeur à une conception « traditionnelle » de la philanthropie avec *the giving pledge* initié par Bill et Melinda Gates ainsi que Warren Buffett.

Le premier élément traite de la validation progressive du modèle de philanthropie stratégique (Bertelsmann Stiftung et NPC, 2008), notamment dans certains champs précis de la philanthropie (microfinance, santé, environnement...), tant par la multiplication des expériences, le développement de grilles d'analyse et des évaluations de plus en plus performantes de la valeur ajoutée de cette méthodologie avec ce correctif apporté par un éditorialiste du *Financial Times*, Whitney Tilson : « *If the future were predictable with any degree of precision, then valuation would be easy. But the future is inherently unpredictable, so valuation is hard - and it's ambiguous. Good thinking about valuation is less about plugging numbers into a spreadsheet than weighing many competing factors and determining probabilities. It's neither art nor science - it's roughly equal amounts of both.* »

Le deuxième élément concerne une approche de la philanthropie sur un postulat différent avec *the giving pledge*⁴. En effet, la philanthropie stratégique repose sur le postulat d'avoir un meilleur impact social à moyens constants - voire, en temps de crise, avec des moyens réduits. *The giving pledge*, sans remettre en cause la nécessité d'avoir un meilleur impact, postule en premier lieu sur le nécessaire développement de la philanthropie à très grande échelle. En demandant aux très grandes fortunes américaines - dont quarante ont déjà répondu présent - de donner une part importante de leur fortune à des causes philanthropiques, les fondateurs de ce mouvement souligne l'impérieuse nécessité de s'attaquer aujourd'hui à des dysfonctionnements, inégalités ou risques auxquels sont confrontées les sociétés humaines (réchauffement climatique, fracture numérique, recherche médicale, accès à l'eau et aux systèmes de soins, accès à l'éducation et à la culture...). En 1889, Andrew Carnegie dans son ouvrage *Gospel of Wealth* encourageait déjà ses contemporains à redistribuer une partie de leur fortune. Plus récemment, le millionnaire Lewis B. Cullman se faisait l'apôtre d'une redistribution des richesses durant la vie même des philanthropes permettant ainsi d'organiser sa philanthropie, de choisir ses bénéficiaires et de monter les structures juridiques nécessaires (Cullman, 2004).

The giving pledge est un concept simple - « une invitation aux personnes et aux familles les plus fortunées d'Amérique à s'engager à donner la majorité de leur fortune à des actions philan-

thropiques » - porté par des personnalités emblématiques d'une nouvelle génération de très grands philanthropes et ayant eux-mêmes l'exemple de cet engagement au service des causes d'intérêt général grâce à une philanthropie massive. La conjonction de ces différents éléments et la capacité de mobilisation sans précédent des porteurs du projet en font un succès énorme : plus de quarante personnes ou familles⁵ s'engageant dans la démarche pour un montant total estimé à 115 Md\$. L'accent est mis sur la nécessité de l'engagement philanthropique et sur les montants nécessaires plus que sur la problématique de développer une philanthropie stratégique ou pas.

En conclusion, la différence d'approche de la philanthropie développée par *the giving pledge*, aujourd'hui focalisée sur les très grands donateurs, mais ayant vocation explicite à se déclinier tout au long de la pyramide sociale, permet d'une certaine façon d'en revenir à certains fondamentaux de la philanthropie : acte libre, généreux et volontaire, le don vise d'abord à remédier à un déséquilibre tel que celui-ci est perçu par le donateur. De charitable, traditionnelle à stratégique, la philanthropie couvre un large spectre d'outils d'intervention qui reflète des philosophies d'actions elles-mêmes fondées sur des déterminants philanthropiques diversifiés du donateur. Le grand pari de *the giving pledge*, qui semble en passe d'être réussi, est de remettre au centre du débat la notion même de philanthropie en reconciliant ses différentes composantes. Il

ne s'agit pas seulement d'agir vite, d'agir efficacement, d'agir sur le long terme ou d'avoir un impact immédiat, mais très clairement d'agir collectivement (Fleishman et Tierney, 2010) en donnant avant toute chose.

NOTES

1. Voir le site : www.evpa.eu.com.
2. Voir le site : www.ashoka.org.
3. Par entreprise sociale, nous entendons un projet de société ou d'association qui utilise le modèle entrepreneurial afin de poursuivre des objectifs sociaux, environnementaux, sanitaires...
4. Voir le site : www.givingpledge.org.
5. Voir le site : <http://givingpledge.org/#enter>.

BIBLIOGRAPHIE

- ABÉLÈS M. et KOHLER J. (2009), *Grandes fortunes et philanthropie en Europe continentale ; France, Espagne, Italie et Belgique*, BNP Paribas Wealth Management, mai.
- BERTELSMANN STIFTUNG et NPC (New Philanthropy Capital) (2008), « Giving that Give Results : Why Evidence of Impact Matters », note de travail.
- CAP GEMINI et MERRILL LYNCH (2010), *World Wealth Report 2010*. Disponible sur le site : www.us.capgemini.com.
- CULLMAN L. B. (2004), *Can't Take It with You : the Art of Making and Giving Money*, John Wiley & sons.
- FLEISHMAN J. et TIERNEY T. (2010), « The Giving Pledge Message : Philanthropy Is Not a Solo Act », *Chronicle of Philanthropy*, 5 août.
- FRUMKIN P. (2006), *Strategic Giving : the Art and Science of Philanthropy*, The University of Chicago Press.
- JOHNSON P. (2007), « Diaspora Philanthropy : Influences, Initiatives and Issues », The Philanthropic Initiative et The Global Equity Initiative, Harvard University, mai.
- KHAMATOVA C. (2009), « Emerging Philanthropy : What Does It Stand For ? », *Alliance Magazine*, interview par Olga Alexeeva, vol. 14, n° 4, décembre.
- THE ECONOMIST (2006), « The Business of Giving : a Survey on Wealth and Philanthropy », 25 février.
- WALLACE N. (2010), « Number of Millionaires Swells in Asia and Other Places Around the World », *The Chronicle of Philanthropy*, 24 juin.