

Plaidoyer pour une philanthropie éclairée

Avril 2024

Les enseignements tirés de cinq années du DPF Award

« Savoir à qui il faut donner, combien, quand, pour quelle fin et de quelle manière, voilà qui n'est pas à la portée de tout le monde et qui est difficile. Aussi le bon emploi de l'argent est-il rare, autant que louable et beau. »¹

Des mots d'Aristote de 2400 ans qui résonnent chaque jour à la Fondation Degroof Petercam. Les moyens philanthropiques sont précieux et les problématiques à traiter nombreuses. Comment dès lors viser juste en donnant bien ?

Prenons comme point de départ la question : **que signifie philanthropie ?** Est-ce de la charité ?

La charité est entendue la plupart du temps comme l'acte du don, une valeur morale portée par les 3 grandes religions monothéistes qui encouragent sinon obligent à ce « devoir de charité ».

La philanthropie va quant à elle un pas plus loin. « Philanthropie » signifie l'amour de l'Humanité avec le souci d'améliorer la condition humaine (et plus récemment de l'environnement). Il y a donc un souhait de résultat, de progression, de résolution d'un problème là où la charité trouve sa fin une fois l'acte posé. La philanthropie en revanche ne peut se défaire de l'acte de charité, il en est le moyen et non la fin.

A travers le don, **que voulons-nous donc résoudre ?** Et comment ? C'est là qu'entre en jeu la philanthropie stratégique.

En 2016, la Fondation Degroof Petercam décida de passer d'un modèle de philanthropie réactive, à une philanthropie dite "stratégique" où les dons sont le moyen de la résolution d'un défi sociétal identifié. Elle choisit l'emploi comme sujet, définit sa stratégie, recrute son équipe opérationnelle et lance son programme principal, le DPF Award soutenant 1 organisation par an œuvrant pour l'emploi à hauteur d'un million d'euros et un soutien sur 5 ans. Fin 2023, elle boucla son premier cycle de soutien au premier lauréat : l'association DUO for a JOB qui fut retenue pour ses résultats excellents dans la mise à l'emploi de jeunes issus de l'immigration et leur ambition de s'étendre en dehors des frontières belges. Ces années ont été une source d'apprentissage et une leçon d'humilité immense, grâce à la proximité avec les organisations de terrain que nous avons la chance de côtoyer.

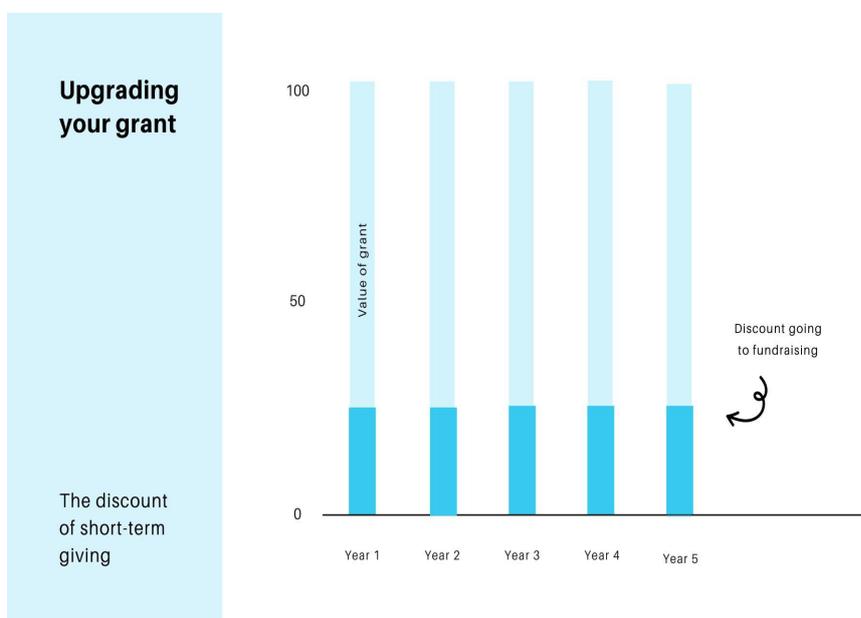
Nous listerons ici quelques-uns de ces apprentissages :

- **Comment faire advenir le changement ?** La philanthropie est souvent qualifiée de "soft power". Ce pouvoir se base sur une formule assez simple : de l'argent et des personnes organisées. Si vous voulez du changement, trouvez les bonnes personnes, permettez-leur d'être très bien organisées et mettez-leur les ressources financières nécessaires à cela. Une fondation est, en somme, comparable à un état-major qui lancerait une équipe d'élite à l'assaut d'un problème très complexe. Il faut **permettre aux**

¹ Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Livre 2, Chapitre 9.

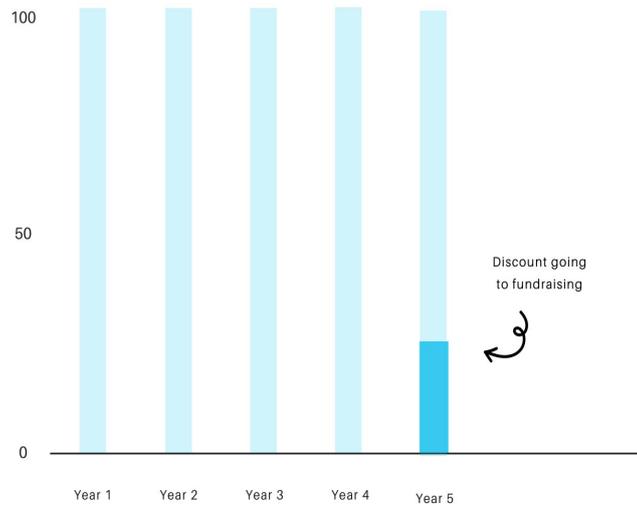
organisations de trouver, garder et former les meilleurs talents. Nous avons entendu ces associations recevant des dons « fléchés » ne pouvant pas servir au financement de “frais structurels” mais bien de “projets”. Mais qu’est-ce qu’un projet sans frais structurels ? Les salaires, le poste principal de la plupart des organisations est souvent délaissé. Nous avons convenu de ne pas flécher les dons, de mettre cette responsabilité entre les mains de ceux qui savent à quoi il servira le mieux. Si c’est une équipe d’élite bien organisée, cela ne devrait pas poser de problème.

- Il est possible d’**augmenter la valeur de son don**. Par exemple, en **donnant plusieurs années de suite** ; de leurs propres aveux, certaines organisations sont contraintes de dédier 20% de leur budget à la collecte de fonds. Un poste que les donateurs sont réticents à financer, qui font aussi partie de ces fameux « frais structurels » dont nous avons parlé. Ironiquement ces frais sont induits par le comportement des donateurs eux-mêmes. Démonstration ; si vous donnez 100 en année 1, votre don servira pour 20 à la recherche des dons de l’année 2. Si vous décidez de donner sur 3 ans, vous augmentez la valeur de votre don de 20x2 années d’économies de fundraising réalisées. La Fondation DP a réalisé qu’en donnant sur 5 ans, elle permettait de stabiliser les efforts de fundraising et de dédier ces ressources à d’autres postes, notamment de recrutement et de formation, la clé du succès comme mentionné. Nous avons constaté qu’une des premières utilisations du don des lauréats est le recrutement de talents senior pour gérer leur croissance.



Upgrading your grant

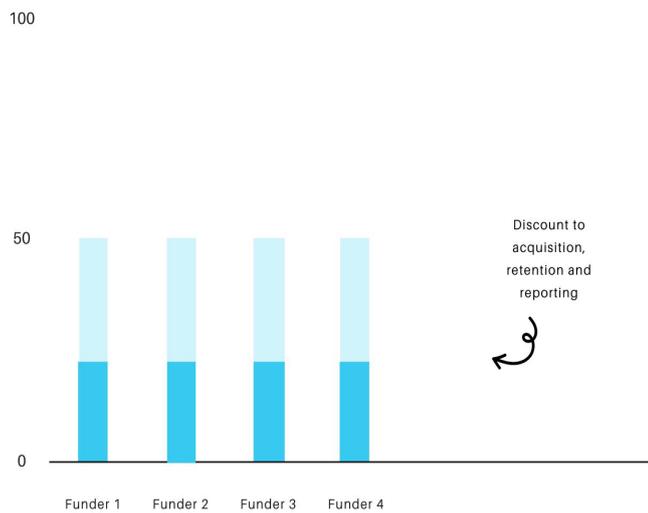
The value of long-term giving commitment

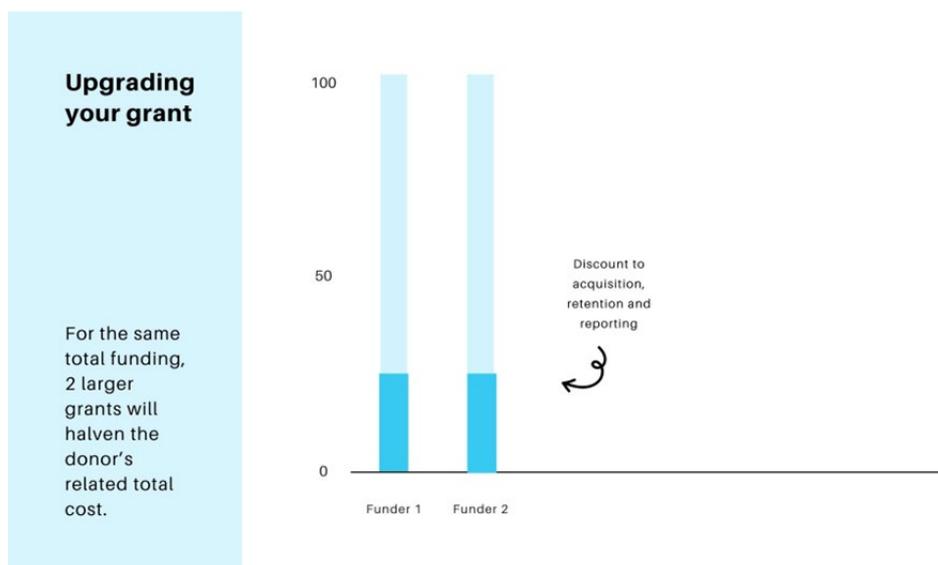


Le raisonnement se prolonge si le donateur décide de **donner plus, à la hauteur de ses meilleures capacités**. Le coût d'acquisition est le même qu'il s'agisse d'un grand ou petit donateur. Ainsi, chercher et gérer 2 donateurs qui donneront 100 aura un coût moindre que 4 donateurs à 50. Un donateur professionnel comme une fondation peut, en concentrant plus de moyens dans une organisation, réduire ces coûts d'acquisition significativement.

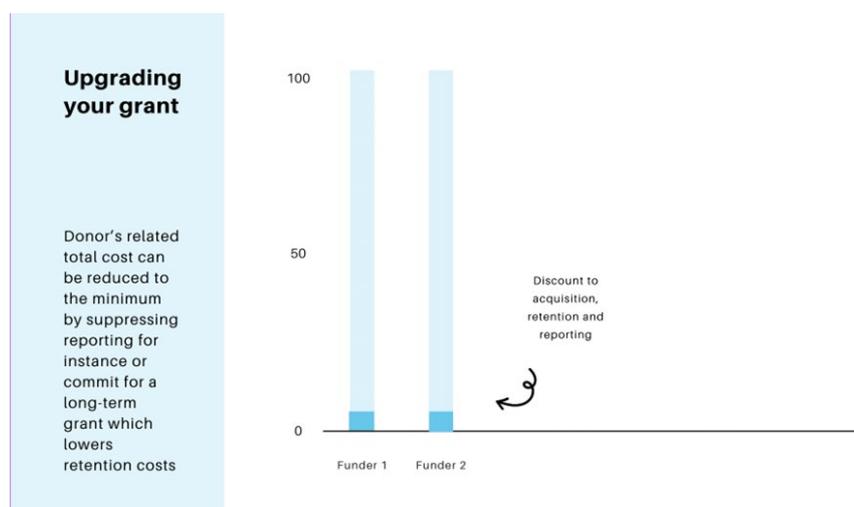
Upgrading your grant

It takes on average the same time to manage one donor, small or large





Certaines associations admettent devoir dédier des ressources conséquentes à la gestion des exigences de donateurs, à travers la rédaction de rapports détaillant les utilisations précises des dons. Cela se multiplie dès lors que l'organisation passe à plusieurs centaines de donateurs. DUO for a JOB gère 150 donateurs, l'association Chemins d'avenirs² a actuellement une équipe de 3 personnes dédiées aux 54 conventions de partenariat en cours. Donc **augmenter la valeur de son don en limitant le reporting** (ou en s'alignant sur l'existant) est une manière simple d'y parvenir. D'autant plus que légalement, le don étant « irrévocable et inconditionnel », cela ne fait pas partie d'une quelconque obligation du donateur.



- Faire preuve de transparence est nécessaire du côté des associations mais elle peut aussi être équilibrée par **plus de confiance du côté des donateurs**. Il existe une coutume quelque peu condescendante des financeurs à l'égard des bénéficiaires. Elle n'a pas lieu d'être. Le financeur peut lui apporter un espace de réflexion, l'aider à prendre du recul, partager des observations mais il y a une certitude : c'est du terrain que vient l'expertise. Partager un café avec ceux qui y sont tous les jours apportera bien plus de transparence que n'importe quel tableau Excel. C'est aussi grâce au fait de **travailler avec un nombre restreint d'associations qui permet le temps de se connaître et de se comprendre**.

² Lauréat 2023 du Degroof Petercam Foundation Award.

Ce choix du nombre d'associations à soutenir reste un sujet questionné. Nous sommes là pendant 5 ans, assez pour donner de la stabilité aux projets tout en permettant une rotation pour soutenir des nouvelles innovations. Pour autant, réaliser un "exit" de projets n'est pas facile. Pour Duo for a Job, après 5 ans, l'objectif était que l'association puisse croître et se renforcer. Le résultat est là. Alors quitter un navire bien armé au moment où il commence à mener sa vitesse de croisière pose question. L'avenir d'une association peut trouver différentes formes, l'on parle de « endgame » dans le secteur. Certaines développent des outils de communication et de collecte auprès de nombreux petits donateurs qui deviennent la base de leur modèle financier, c'est le modèle des ONG, d'autres deviennent des entreprises sociales générant des revenus, certaines disparaissent volontairement lorsque leur mission est atteinte, d'autres voient leur modèle adopté par les pouvoirs publics. Dans l'emploi, c'est souvent ce dernier objectif qui est visé et c'est le cas de DUO dont aujourd'hui 60% du budget est couvert par des fonds publics. Ces derniers financent le présent, la philanthropie couvre les 40% qui concernent la recherche et développement, le plaidoyer, l'expansion dans d'autres géographies. La question de la relève de notre financement se pose dès lors que nous savons bien que ce modèle ne se défera jamais de philanthropie. Faut-il alors rester étant donné que le projet est bon, solide et peut encore toucher beaucoup plus de personnes (à Bruxelles, 4000 jeunes - 2% du public concerné - est seulement touché par DUO) ? Comment éviter une traversée du désert des financeurs des « PME de la philanthropie » ? Comment organiser une chaîne vertueuse de financeurs qui se succèdent à des moments de maturité différents des organisations ? Pour une fondation, **investir du temps dans la connaissance et le maillage des financeurs** pour aider les organisations à naviguer aura beaucoup de valeur.

- **La philanthropie est du capital risque** : il sert à aller là où d'autres ne vont pas (encore). Les défis auxquels s'adresse la philanthropie sont colossaux : pauvreté, climat, démocratie, droit de l'homme. Comment avec des moyens - relativement minuscules - peut-on aborder ces problèmes ? La tendance est parfois d'approcher la philanthropie en « bon père de famille ». Certes. Mais être conservateur ou trop prudent n'est peut-être pas la meilleure carte à jouer du philanthrope. On entend que les fonds sont déjà petits et qu'il vaut mieux les utiliser dans des choses prouvées quitte à restreindre ses dons par peur de l'échec. Nous répondrons à cela que si David s'était trouvé dans une situation de « bon père de famille » face à Goliath, il aurait échoué. Au contraire, fin stratège, il a saisi le moyen qu'il avait à sa disposition, - une petite pierre - et à force d'intelligence a réussi à faire tomber Goliath par sa connaissance du point faible de son gigantesque ennemi. Il a fallu d'une petite pierre. Le philanthrope, même si ses moyens peuvent paraître dérisoires, comparés au défi face à lui, en visant bien, peut y arriver. C'est le principe même de la philanthropie stratégique. Plus les moyens sont petits, plus la stratégie et la connaissance du problème sont nécessaires pour viser juste.

Le risque est inhérent à la philanthropie car elle sert à financer des visionnaires, des innovations, des manquements dans le système car justement jugés trop risqués, pas assez rentables financièrement ou électoralement. Il y a des chances que les projets ne fonctionnent pas, une garantie que cela soit difficile. Et si c'est le cas, c'est que le philanthrope est à sa place. **Il n'y pas de succès philanthropiques à court terme** : même nos 5 années d'engagement stratégique nous paraissent si courtes à présent. C'est cette difficulté qui fait aussi le privilège de la philanthropie : celui du temps long, de la capacité à sortir la tête du brouhaha médiatique constant et de réfléchir à ce qui importe vraiment pour avancer. Les philanthropes peuvent saisir cette singularité et oser.

La tradition occidentale fait remonter la figure du philanthrope pour la première fois en la personne de Prométhée, ce titan qui déroba le feu de l'Olympe pour le donner aux hommes dont il souhaitait le salut face à la cruauté des dieux. Un acte visionnaire qui le fit passer pour un insensé et le mena à la torture. Ce geste responsable et de confiance en l'Homme l'a finalement mené à rejoindre lui-même les immortels. Alors, que la philanthropie puisse continuer à suivre cette voie de l'audace et de la confiance et proposons pour devise du philanthrope éclairé ce que signifie le nom Prométhée : « *celui qui voit loin* ».