



**VOYAGE D'ETUDES**  
**« VENTURE PHILANTHROPY AUX USA »**

**29 novembre - 7 décembre 2008**

**New-York**



**Washington**



**San Francisco**



**COMPTE-RENDU**  
**DES VISITES & ECHANGES**  
**ELABORE PAR LES PARTICIPANTS**

**avec le soutien d'IMS-Entreprendre pour la Cité**

## SOMMAIRE

<b>PARTICIPANTS</b> .....	<b>3</b>
<b>SYNTHESE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. LUNDI 1<sup>ER</sup> DECEMBRE 2008</b> .....	<b>19</b>
1.1 COMMUNITY DEVELOPMENT VENTURE CAPITAL ALLIANCE.....	19
1.2 THE FOUNDATION CENTER.....	22
1.3 THE PFIZER FOUNDATION / THE HESS CORPORATION .....	25
<b>2. MARDI 2 DECEMBRE 2008</b> .....	<b>27</b>
2.1 J.P. MORGAN CHASE .....	27
2.2 THE ACUMEN FUND .....	32
2.3 ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS.....	34
<b>3. MERCREDI 3 DECEMBRE 2008</b> .....	<b>37</b>
3.1 TABLE RONDE A L'AMBASSADE DE FRANCE A WASHINGTON DC .....	37
<b>4. JEUDI 4 DECEMBRE 2008</b> .....	<b>43</b>
4.1 PACIFIC COMMUNITY VENTURES, LLC, CENTER FOR EFFECTIVE PHILANTHROPY, DRAPER RICHARDS FOUNDATION.....	43
4.2 SILICON VALLEY COMMUNITY FOUNDATION.....	48
4.3 REDF (ROBERTS ECONOMIC DEVELOPMENT FUND) .....	51
<b>5. VENDREDI 5 DECEMBRE 2008</b> .....	<b>53</b>
5.1 GLOBAL BUSINESS NETWORK & THE MONITOR INSTITUTE.....	53
5.2 STANFORD UNIVERSITY INSTITUTE FOR IMMUNITY, TRANSPLANTATION & INFECTION.	56
5.3 GOOGLE.ORG .....	58
<b>ANNEXES</b> .....	<b>61</b>
<b>ARTICLES REDIGES PAR DES PARTICIPANTS</b> .....	<b>61</b>
LES NOUVEAUX DEFIS DE LA PHILANTHROPIE AMERICAINE.....	62
VOYAGE DANS LA (NOUVELLE) PHILANTHROPIE AMERICAINE .....	64
VOYAGE EN PHILANTHROPIE .....	70

## PARTICIPANTS

Nom	Prénom	Fonction	Structure
<b>Asselin-Gressier</b>	Elodie	Responsable du Département Développement Durable et Intérêt Général	<b>Fédération Nationale des Caisses d'Epargne</b>
<b>Adda</b>	Julien	Délégué Général	<b>CPCA (Conférence Permanente des Coordinations Associatives)</b>
<b>Bollinger</b>	Pierre	Chargé de mission pour la coopération non gouvernementale	<b>Ambassade de France (Washington)</b>
<b>Chatauret</b>	Anne	Déléguée Générale	<b>France Initiative</b>
<b>Destrée</b>	Jean-Marie	Directeur du Développement Vice Président	<b>Secours Catholique Association Française des Fundraisers</b>
<b>François</b>	Gérard	Traducteur	
<b>Hagège-Ubaldi</b>	Frédérique	Déléguée Générale	<b>Fondation Accenture</b>
<b>Hudson</b>	Kent	Consultant	<b>KHNET / French American Foundation France</b>
<b>Savignac</b>	Sylvie	Chef de projet mixité	<b>Groupe La Poste</b>
<b>Lauvergne</b>	Estelle	Pôle Partenariats de Solidarité	<b>IMS - Entreprendre pour la Cité</b>
<b>Lemoine</b>	Patricia	Vice Présidente	<b>French American Foundation France</b>
<b>Nadeau</b>	Sophie	Chargée de mission aux Affaires Culturelles et à la Communication	<b>Ambassade des Etats-Unis d'Amérique</b>
<b>Peter</b>	Francis	Conseiller du Président	<b>Fondation Energies pour le Monde</b>
<b>Roux</b>	Delphine	Chef de mission Animation du réseau, Partenariats et Communication	<b>SNCF (Pôle sociétal)</b>
<b>Sibille</b>	Hugues	Directeur délégué adjoint du Président	<b>Groupe Crédit Coopératif</b>



## SYNTHESE

Le voyage d'étude organisé par la French American Foundation France fin 2008 portait sur la philanthropie moderne aux USA et notamment la « venture philanthropy », l'objectif étant de déterminer si certains des éléments de fonctionnement outre-Atlantique pouvaient utilement être transposés dans celui des fondations françaises. La présente synthèse propose le consensus des voyageurs sur les points clés de la pratique américaine et des leçons qu'on peut en tirer. Les recommandations d'action qui y figurent n'engagent pas les institutions représentées. Les fiches-visite suivant cette synthèse fournissent une information détaillée sur les fondations et entreprises rencontrées.

Ce voyage d'étude fut soutenu par l'Ambassade de la France à Washington et l'Ambassade des Etats-Unis à Paris, ainsi que par l'IMS que nous remercions.

Nous remercions aussi Kent Hudson et KHNET de leur très importante contribution à la conception et à l'organisation du voyage.

---

### I. Préambule sur le contexte du voyage

I.1. Le voyage a eu lieu tout début décembre 2008 en pleine crise financière, dont la mesure et les conséquences ne sont pas encore établies. Ainsi on ignore :

- Quel sera l'impact réel de la crise financière et boursière sur les quelques 600 milliards de dollars d'actifs des fondations américaines. Avant même la révélation de l'affaire « Madoff » (12 décembre), certaines fondations nous ont déclaré avoir perdu 30 % de leurs actifs dans la crise.

- Quel sera l'impact de la crise sur la générosité et la philanthropie elle-même ? La philanthropie apparaît encore plus indispensable dans un contexte de développement du chômage et de la pauvreté alors que la couverture sociale est extrêmement faible. Sur les quelque 300 milliards de dollars distribués par an, 75% proviennent des particuliers et environ 15% des fondations. Si la crise fait reculer sensiblement la philanthropie, cela limitera sa capacité à être un « amortisseur social ». L'équilibre solidarité publique/solidarité privée est ainsi interrogé par la crise, dans les pays à l'imposition plus faible et à la générosité privée plus forte.

- Quel sera l'impact de la crise sur les modèles d'enrichissement (personnel ou d'entreprise) et leur redistribution philanthropique. L'essor récent de la « Venture Philanthropy » repose sur l'apparition de jeunes milliardaires, ou multi millionnaires, qui forts de leurs succès, ont inventé une philanthropie du risque, avec des méthodes issues de l'entreprise. On ignore la portée de la crise, mais il est possible qu'elle remette en cause certains modèles de réussite, y compris celui de la « Venture Philanthropy », qui est jeune, pas encore enracinée.

- 1.2 Le voyage s'est situé après l'élection de Barack Obama, mais avant que l'on connaisse la politique qu'il mènera. Le retour annoncé de l'Etat peut modifier le paysage de la philanthropie. Il faudra suivre de près l'approche du nouveau Président sur les rôles respectifs de la puissance publique, de la philanthropie privée et du monde de la société civile organisée. Par exemple, il est essentiel de savoir si l'administration Obama réussira à persuader le Sénat américain de renforcer le « Community Reinvestment Act (CRA, détaillé ci-après).
- 1.3. Le voyage se situe à un moment où en France la Loi de Modernisation Economique (LME) a créé les Fonds de Dotation qui sont une évolution potentiellement majeure au cadre juridique et fiscal de la philanthropie. Les décrets d'applications sont parus mi février 2009. La mise en œuvre des Fonds de dotation en France, qui démarre tout juste, devrait tirer au maximum les enseignements de la situation américaine qui l'a en partie inspirée.

---

## II. La philanthropie moderne américaine et la place des fondations

La philanthropie américaine est ancienne et intégrée dans l'histoire du développement du pays. Elle est considérablement plus importante que celle de la France, qu'on la mesure en montant des dons ou par le nombre des fondations, et cela même en termes relatifs aux populations respectives des deux pays.

La philanthropie américaine – qui représente quelque 300 milliards de dollars par an de dons et plus de 100 000 fondations privées – s'étend du simple don d'un particulier ou d'une famille bienfaitrice à une association locale, jusqu'à l'intervention d'un fonds de capital risque à la recherche d'un *"double bottom line"*, c'est-à-dire d'un rendement financier assorti d'objectifs sociaux ou même d'un *"triple bottom line"* en y ajoutant des objectifs environnementaux. Comme l'indiquent les noms connus des fondations Ford, Gates, Getty, Hewlett ou Kellogg, les dons à but philanthropique américains sont d'abord associés à des particuliers. La place importante des grands philanthropes individuels marque du reste une autre grande différence avec la philanthropie française. Au total les 25 premiers représentaient un actif de 156 milliards de dollars en 2006. Dans ce paysage, l'arrivée de la Fondation Bill et Melinda Gates n'est pas passée inaperçue avec 33,1 milliards d'actifs auxquels sont venus s'ajouter en 2007 les 31 milliards d'actifs de Warren Buffet, soit 64 milliards de dollars !

Mais les dons philanthropiques ne concernent pas seulement les familles qui ont fait fortune et donnent chacune des montants imposants (jusqu'à plusieurs milliards de dollars par an), les dons peuvent aussi être de montant extrêmement faible, mais en très grand nombre : c'est d'ailleurs sur un fleuve de petits dons qu'Obama a financé sa campagne.

La philanthropie américaine s'appuie sur l'existence d'environ 72500 fondations à dotation (nombre en forte croissance) ainsi que sur des fondations sans dotation dites

« *charitable gift funds* », réparties à travers le pays. Le foisonnant univers des associations et organisations sans but lucratif (OSBL) aux Etats-Unis et dans le monde dépend notamment de cette philanthropie.

Les fondations à dotation se répartissent en trois grands types : les fondations d'entreprises (4,4 milliards de dons), les fondations indépendantes (30,9 milliards), les fondations communautaires (4,1 milliards). On voit donc que la plus grande part vient de fondations individuelles, familiales, locales,... Ces chiffres sont énormes si on les compare aux 2 443 fondations recensées en France. Rapportées à la différence de population ce chiffre devrait être de 14 400 en France.

### Quelques données sur la philanthropie américaine (2007)

- 306 Md\$ de dons et legs aux 100 000 fondations et « *charitable gift funds* » (Environ 6,2 Mds d'Euros en France)
- De ces dons, environ 75% proviennent des individus, 42,9 Md\$ de fondations privées, 23 Md\$ de legs et 16 Md\$ d'entreprises, (pour comparaison, le mécénat d'entreprise en France en 2008 = 2,5 Md€),
- 72 500 fondations à dotation (dont 2550 créées par des entreprises)
- Actif total des fondations à dotation : 614 Md\$, avec l'obligation annuelle minimale de donner 5% des actifs
- Sur les 42,9 Md\$ de dons produites par les fondations, 5 à 6 Mds\$ rentrent dans le cadre de la « *venture philanthropy* »

Sources: The Foundation Center, Rockefeller Philanthropy Advisors

### La répartition des dons philanthropiques américains (2007) (Principales catégories de bénéficiaires uniquement)

- Religion : 102 Md\$, en hausse de 1,8% après inflation
- Education : 43,32 Md\$, en hausse de 3,4%
- Ressources humaines : 29,64 Md\$, en hausse de 5,4%
- Santé : 23,15 Md\$, en hausse de 2,4%
- Société civile : 22,65 Md\$, en hausse de 2,9%
- Arts, culture et sciences humaines : 13,67 Md\$, en hausse de 4,8%
- Relations internationales : 13,22 Md\$, en hausse de 12,9%
- Environnement et animaux : 6,96 Md\$, en hausse de 7,7%

Sources : The Foundation Center, Rockefeller Philanthropy Advisors

On peut noter que la philanthropie américaine va d'abord aux « Eglises » et à l'éducation, monde universitaire inclus.

Une autre différence notable avec la France tient dans le fait qu'il existe aux Etats-Unis des organismes qui produisent des données statistiques, des études, de la recherche, en un mot de "l'intelligence non lucrative" sur la philanthropie. Ainsi le Centre des Fondations soutenu par 600 fondations, disposant de 5 bibliothèques importantes dans le pays et de 340 points de contacts (cd@foundationcenter.org). Mais on pourrait citer d'autres organisations visitées comme la Rockefeller Philanthropy Advisors (www.rockpa.org) qui fait du conseil aux fondations avec 160 clients et 40 consultants spécialisés.

Les philanthropes et leurs nombreuses fondations sont ainsi réunis en réseaux par les institutions professionnelles communes et entreprises de conseil qui, en collectant et publiant les statistiques et les informations sur les fondations, assurent la transparence et la lisibilité du secteur, jusqu'à la notation des fondations. Certaines institutions aident ainsi les philanthropes à développer leurs stratégies et pratiques de don ; d'autres hébergent les contributions, gèrent les placements des fonds des fondations, identifient, évaluent et gèrent les dons des fondations aux institutions et OSBL de bienfaisance. Tout cela confère à nombre de fondations la caractéristique d'un très grand professionnalisme. En revanche, d'autres grandes Fondations ont parfois la réputation d'être devenues des bureaucraties assez inefficaces, ce qui a généré en partie la réaction de la « venture » philanthropie.

L'Internet fait aussi une percée spectaculaire dans la philanthropie américaine ou la micro finance : son usage pour la collecte ou la mise en relation directe entre donateur et association colle plutôt bien avec la dimension "de masse" des philanthropes.

La crise actuelle frappe naturellement le monde des Fondations et de la philanthropie sans qu'il soit facile d'en mesurer les conséquences. Certains interlocuteurs rencontrés pensent que la philanthropie ne sera que peu affectée du côté des petits donateurs, mais que les grandes fondations pourraient perdre de l'ordre de 30 % de leurs actifs dans la crise financière. En effet les gestionnaires de ces énormes actifs ont souvent cherché la rentabilité, donc un certain niveau de risque, parfois même dans des placements peu compatibles avec les objectifs philanthropiques de la fondation associée. Mais si les dons 2008 devraient être peu affectés, les observateurs craignent visiblement 2009. Le Vice-Président de Rockefeller Philanthropy Advisors, par exemple, pense qu'il va y avoir des fusions et des recompositions.

---

### III. La « venture » philanthropie

La « venture » philanthropie est une composante de la philanthropie américaine qui résiste à une définition simple. Parti avec l'idée que la « venture » philanthropie était une catégorie, juridique, fiscale, ou financière bien définie, notre groupe de Français a constaté au fil des entretiens qu'il ne s'agissait pas d'une définition précise. Barbara Kibbe du Monitor Institute, à la fin de notre voyage n'a pas hésité à dire que la « venture » philanthropie est d'abord une « métaphore », un outil de communication plutôt qu'un modèle scientifique, comme le fut en son temps le concept d'entreprise citoyenne.



Le terme « venture philanthropy » – mot à mot philanthropie à risques – est un décalque de l'expression « venture capital », capital-risque. La lecture de textes de Marc Abélès, chercheur français sur l'émergence de cette « venture » philanthropie, permet d'essayer de comprendre d'où vient cette association barbare entre la philanthropie et le risque. On peut en retenir l'idée qu'il y a d'abord eu un phénomène générationnel : l'apparition de nouveaux millionnaires, voire milliardaires, ayant réussi à 30 ou 40 ans, notamment dans les nouvelles technologies. Ceux-ci sont désireux d'avoir une action philanthropique tout comme leurs aînés, mais ils aspirent aussi à mettre leur expertise propre au service de la philanthropie et des causes qu'ils veulent servir. Ils ne se contentent pas de redonner à une société qui leur a ouvert les voies de la réussite mais veulent être des philanthropes actifs et soucieux des résultats de l'argent qu'ils apportent. Ce sont des actifs et non des retraités, qui pensent que « donner après la mort ne procure aucun avantage fiscal ». Inspirés par les méthodes de capital risque et par leurs expériences d'entreprise, ils visent une pérennité pour leurs dons aux œuvres sociales à travers une gestion de la philanthropie modélisée sur celle de l'entreprise. Les personnes rencontrées, les exemples donnés confirment cette approche « des modernes » par rapport « aux anciens ». Un des interlocuteurs rencontrés parle de « ces quadras impatientes, qui ont du temps et de l'argent, qui veulent participer personnellement au conseil d'administration, financer toute l'institution et pas seulement un programme... ». Certains des exemples, comme la Fondation Gates ou la Fondation Google.org, confirment ce phénomène générationnel, avec le fait que ces jeunes entrepreneurs à succès ont souvent eu recours au capital-risque pour réussir, en ont gardé la mémoire et ont eu l'envie d'en reproduire la méthode pour la philanthropie.

Pour de nombreux « venture » philanthropes, la « venture » philanthropie repose aussi sur une critique implicite d'un mécénat souvent caricaturé, considéré comme sans vision, peu dynamique, voire élitiste et arbitraire. Il y a effectivement en filigrane la critique des grandes fondations des capitalistes du XX<sup>ème</sup> siècle (Ford, Rockefeller, Kellogg, Lily, Carnegie) accusées à demi-mot d'être devenues des bureaucraties, gérant en bons pères de familles des sommes considérables, avec d'avantage d'obligations de moyens que de résultats. Pour les « venture » philanthropes le mariage de méthodes et de stratégies d'entreprise sur le modèle du « venture capital » avec la philanthropie doit produire un effet de levier social et éventuellement environnemental plus important. La théorie de cette nouvelle philanthropie ne consiste pas à savoir combien le millionnaire redonne chaque année à la société civile, mais si les sommes qu'il « investit » ont un vrai impact et changent la donne des maux auxquels le philanthrope prétend s'attaquer. Les méthodes qui ont fait la fortune des entrepreneurs de la « Silicon Valley », pourquoi ne pas les appliquer à la générosité ? Donner, oui, pour créer les institutions capables de générer les résultats.

Le terme décrit donc en fait un ensemble d'initiatives qui peuvent être situées sur un axe qui va du don vers l'investissement. On peut, plutôt qu'une définition unifiante, observer des types de « venture » philanthropie, avec entre les « idéaux types », toute une graduation de situation. Pour faire court, à un bout on a la générosité du don à une OSBL, (dont on se préoccupe de vérifier et de renforcer l'efficacité) dans une optique de bien public, et à l'autre bout on a l'investissement financier avec retour sur investissement, à la fois financier et social



(double bottom line). Côté donateur actif on trouve à San Francisco, REDF (Roberts Economic Development Fund) qui « donne » des fonds à des entreprises sociales qui embauchent des sans-abris, des toxicomanes, des prisonniers, des jeunes adultes à risque... mais avec une méthode très précise et active pour analyser les projets, décider de l'engagement des fonds, suivre les dons, mesurer les effets, prévoir l'arrêt du don. Ici le rendement est d'abord et avant tout social. A l'autre bout, celui de l'investissement, on trouve à New York la CDVCA (Community Development Venture Capital Alliance) qui apporte des fonds propres à des entreprises classiques à condition qu'elles embauchent des personnes à faible employabilité. CDVA fédère 69 fonds aux USA. On investit avec un retour financier sur investissement, mais avec aussi une finalité emploi.

Entre les deux toute une série de graduations, comme Google.org, qui apporte à la philanthropie chaque année 100 Millions de dollars, dont 60 millions en investissement dans des entreprises, en particulier dans les énergies renouvelables, avec attente d'un certain retour financier et 40 millions en dons pour favoriser l'accès des populations pauvres aux services. Google.org évolue ainsi dans la « venture » philanthropie entre « capital-risque » et « capital conviction ».

Dès lors que l'on abandonne l'idée d'une définition rigide, la « venture » philanthropie peut s'approcher comme étant une attitude méthodologique, gérée par un faisceau de caractéristiques plus ou moins présentes dans les différents organismes rencontrés :

- La « *venture* » philanthropie est une méthode d'investissement des dons philanthropiques visant à optimiser et pérenniser les résultats sociaux recherchés ; le « *venture* » philanthrope évite la dispersion de l'argent qu'il apporte, se concentre sur un portefeuille limité de projets dont il attend des résultats significatifs.  
La finalité « *double ou triple bottom line* », avec notamment un retour social mesurable (emploi, innovation en technologies durables, santé, etc.) détermine généralement la stratégie des dons. Mais avant d'apporter son argent, le « *venture* » philanthrope, qui a certes pris en compte la dimension humaniste du projet, étudie aussi attentivement les caractéristiques de ce projet comme le ferait un investisseur (« *due diligence* »). Il s'intéresse au « *business case* » du projet, en particulier aux caractéristiques de leadership du porteur de projet, à son management, au potentiel de croissance de ce projet et à sa pérennité ; il se préoccupe aussi des perspectives d'effet de levier financier du don. Pour son analyse de « *due diligence* », il a éventuellement recours à un cabinet de conseil.
- La « *venture* » philanthropie suppose un donateur-financier qui raisonne « en entrepreneur » et qui, sur la base de « *due diligence* » et d'une sélection de portefeuille, devient alors un partenaire actif. Pour cela, la fondation doit être professionnelle : elle recrute des salariés compétents et bien formés, venant des meilleures écoles et universités et permettant de remplir au mieux les missions de la fondation. Le « *venture* » philanthrope peut alors s'engager dans un partenariat pour

créer ou accompagner des programmes/institutions, avec un lien dans le temps avec les bénéficiaires des dons.

- Le « venture » philanthrope veut aussi que les programmes/institutions qu'il accompagne soient capables de fonctionner, à terme, sans soutien. Son don va donc viser à accompagner le démarrage et la croissance de l'activité tout en prévoyant la sortie du donateur à un terme défini. Le « venture » philanthrope se préoccupe dès le départ, de sa sortie (« exit strategy ») comme le font les « venture » capitalistes : « je vous apporte de l'argent, mais je ne resterai pas indéfiniment ». Dans les projets « investisseur » le « venture » philanthrope se préoccupe de savoir s'il pourra revendre sa participation. Dans les projets de don pur et simple, la question est celle du modèle économique pérenne à construire le jour où le philanthrope arrêtera de donner.
- Une fondation qui pratique la venture philanthropie s'implique durablement dans le fonctionnement du bénéficiaire du don afin d'en assurer la meilleure utilisation possible. Le « venture » philanthrope ne donne pas que de l'argent, mais aussi du temps. Il est représenté au conseil de direction ou au conseil d'administration. Il évalue en permanence l'engagement et la compétence des responsables, fournit ou finance l'expertise nécessaire pour la réalisation du business plan, pour recruter le personnel et pour bâtir les systèmes, structures et processus et pour le fonctionnement ultérieur. Il se préoccupe du développement global de l'ONG qu'il soutient et pas seulement de tel programme. Il accompagne tout le projet et n'hésitera pas à peser sur la gouvernance si celle-ci ne lui semble pas performante. Le « venture » philanthrope contribue à créer une véritable compétence au sein de l'organisme bénéficiaire comme il l'a fait au sein de sa fondation. On l'appelle « capacity building ». Le « venture » philanthrope utilise ainsi son don pour construire la « capacité d'agir » de chaque institution de son portefeuille afin de lui permettre d'atteindre des objectifs définis et évalués.
- Les nouveaux philanthropes veillent donc à ce que le fonctionnement des fondations et des OSBL bénéficiaires des dons repose sur un contrôle rigoureux : management, systèmes, évaluation. Le « venture » philanthrope recourt à des outils de mesure des impacts de son action, et quand ceux-ci n'existent pas, il les fait développer en s'appuyant sur des experts. Il est particulièrement soucieux de mesurer le SROI (« social return on investment »), ou encore « social impact ». Le Community Development Venture Capital Alliance nous a remis un document sur les outils de mesure des impacts (Measuring Impacts Toolkit) en termes d'emploi, assez sophistiqué. Ici on retrouve la critique implicite des fondations dites traditionnelles. Doug Bauer, de Rockefeller Philanthropy Advisors, indique « qu'il ne faut plus se contenter de financer le processus, mais aller mesurer le résultat final.
- Dès le début on va donc fixer des objectifs précis et des outils de mesure pour savoir si ces objectifs sont atteints. Globalement nous avons eu le sentiment que les Américains étaient en avance sur nous sur les outils de mesure des impacts. Non pas

que leurs outils soient parfaits, mais que cette culture du résultat, de l'évaluation n'est pas encore chez nous.

Au total, nous avons retenu l'idée que la « venture » philanthropie n'est pas un modèle, en tant que tel, directement exportable, mais qu'elle présente l'intérêt de principes, de méthodes, d'approches qui peuvent nous stimuler. A ce jour, la « venture » philanthropie reste d'ailleurs limitée en volume (moins de 5% du total de la philanthropie américaine), mais elle vaut moins par les volumes, que par l'effet de levier, de dynamique qu'elle impulse. La « venture » philanthropie fait suite à l'émergence de « riches » d'un type nouveau, avec leur culture, leur rapport au business, au succès et à l'argent, pas seulement aux Etats-Unis mais aussi ailleurs. La montée en nombre de la population des millionnaires et milliardaires dans le monde, devrait se traduire par un développement de la « venture » philanthropie aussi en Europe et dans les pays émergents.

Mais il faut être prudent sur les résultats de la « venture » philanthropie : la philanthropie reste dominée par la volonté des donateurs. Ainsi certains des interlocuteurs rencontrés admettent en privé que de les montants engagés par certaines fondations comme la Bill & Melinda Gates Foundation peuvent poser problème, notamment quand on sait que le « Board » de cette fondation ne compte que 4 personnes : problème de gouvernance et d'enjeux démocratiques. Enjeux internationaux aussi puisqu'à la différence de la grosse majorité des fondations qui n'interviennent que sur le sol américain, la Fondation Gates intervient principalement à l'international (seules 1 200 fondations américaines environ ont une action de solidarité internationale, OSI). Le représentant de la Fondation Gates rencontré admet de son côté qu'ils se sont développés très vite en embauchant des diplômés qui sortent tous de Harvard ou équivalent et sont "technos dominateurs" dans leurs relations avec le monde associatif.

Au fond, la « venture » philanthropie doit générer de nouvelles attitudes partenariales entre celui qui donne et celui qui porte un projet. La relation ne saurait être unilatérale, mais celle d'un gagnant/gagnant. Il s'agit de se mettre d'accord sur les objectifs et attentes réciproques, de se mettre d'accord sur les indicateurs d'impacts, de les co-produire et non qu'ils soient seulement un outil de contrôle du donateur, de prévoir ensemble ce que sera la stratégie de sortie. Dans cette optique de réciprocité, les enseignements de la « venture » philanthropie peuvent être très stimulants y compris pour que les entreprises écoutent les messages que peuvent leur faire passer les ONG. Il faut sortir du modèle dans lequel la méthode de l'entreprise serait bonne, et celle de l'ONG inefficace ! Certains de nos interlocuteurs associatifs ont d'ailleurs évoqué les risques que la concentration de la philanthropie vers quelques OSBL très sélectionnés, pourraient faire subir au monde des petites cellules associatives de proximité, modestes mais indispensables à la communauté.

#### IV. Quelques autres caractéristiques de la philanthropie américaine

Des nombreux rendez vous que nous avons eus, sont ressortis un certain nombre de points particulièrement frappants. Pour la plupart, ces tendances s'appliquent à l'ensemble de la philanthropie américaine.

Selon Doug Bauer du *Rockefeller Philanthropy Advisors* les choix fondamentaux du philanthrope pour orienter son don restent d'abord ceux du cœur. Mais les critères du venture capital trouvent leur application dans les méthodes de définition précise de la finalité de son don et donc de sélection du bénéficiaire, de son accompagnement et de sa supervision. Ainsi la « venture » philanthropie rapproche des donateurs souvent experts en entreprise des professionnels experts de la philanthropie.

##### IV.1 Une professionnalisation de la gouvernance et de l'organisation des fondations

Ce point, très marqué pour la « venture » philanthropie, marque une différence importante avec la philanthropie en France. L'absence ou la faiblesse de cette pratique chez les mécènes français affaiblit les associations et autres OSBL Français.

##### IV.2 Stratégies d'investissement "double bottom line" des actifs du fonds de dotation des fondations

Traditionnellement, les fondations placent les actifs de leurs fonds de dotation de façon classique, en se bornant à rechercher une rentabilité optimale. En somme les fondations avaient évité l'investissement socialement responsable (ISR).

Une réflexion est menée sur une utilisation socialement responsable du capital mais à des taux en ligne avec ceux du marché, le « *Mission Related Investment* » (MRI) ou même sur une utilisation du capital de la dotation pour financer les entreprises sociales en lien direct avec les actions de la fondation, mais à un taux de retour inférieur, le « *Program Related Investment* » (PRI). Ce dernier se rapproche le plus de la compréhension française de l'investissement socialement responsable (ISR) et est décompté dans les 5% qui doivent être investis par les fondations.

La stratégie MRI permettrait de démultiplier l'action des fondations. Celles-ci utilisent, en effet, classiquement environ 5% de leur dotation pour leurs actions. L'utilisation, même partielle de ces actifs aurait un impact fondamental et pourrait s'avérer particulièrement utile dans la période actuelle, alors que les fondations ont vu leurs actifs diminuer avec la crise et disposent donc de moins de fonds à investir. Elle leur permettrait, de plus, d'avoir une action plus cohérente.

### IV.3 De nouvelles pratiques de « philanthropie de masse »

Nous avons aussi constaté de nouvelles pratiques de philanthropie « de masse » fondées sur les technologies d'Internet et du micro crédit, et mises de façon originale au service de la philanthropie. A cette date il s'agit encore de petits montants (<50 M\$), mais en croissance rapide.

- [www.kiva.org](http://www.kiva.org) propose sur l'Internet la possibilité de faire des micro crédits directs (minimum 25\$) dans des pays en voie de développement par des prêts sans intérêts. Elle assure ainsi le financement direct de micro entreprises par une communauté de prêteurs/donateurs (chaque donateur peut choisir le projet qu'il soutient et a connaissance des autres donateurs).
- [www.microplace.com](http://www.microplace.com) est une filiale d'E-bay assurant des micro crédits (minimum 100\$) dans les pays en voie de développement
- [www.prosper.com](http://www.prosper.com) a une formule relativement comparable mais intervient seulement aux Etats-Unis. Ses prêteurs, comme dans Microplace.com escomptent un intérêt.

### IV.4 Le Community Reinvestment Act (CRA)

Les banques sont les acteurs incontournables du financement et du conseil expert aux fondations et aux Associations actives dans l'insertion et le développement des quartiers (dit *Community development* aux Etats-Unis). Cette présence est le résultat de la loi CRA "Community Reinvestment Act", qui oblige les banques de à lutter contre les pratiques de discrimination, souvent arbitraires, qui privaient les quartiers défavorisés d'accès au crédit responsable.

La loi oblige les banques à « engager des efforts affirmatifs et soutenus » à investir dans les quartiers défavorisés « de manière consistante avec les pratiques de sécurité et de prudence ». Elle charge la FED et les autres agences de régulation bancaire de contrôler les banques sur leurs résultats CRA lors des audits annuels des banques. Ainsi – mais sans diminuer la qualité prudentielle de leurs engagements financiers – les banques doivent, en effet investir et émettre des crédits responsables dans les quartiers pour financer des services d'intérêt général soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire des fonds et des associations qu'elles soutiennent, en contrepartie de la garantie par l'Etat des dépôts bancaires.

Pour vérifier la production des crédits responsables dans les quartiers, les banques sont contraintes également de publier les statistiques détaillées de production de crédit dans ces quartiers. Cette information sert à vérifier la conformité des pratiques des banques avec la CRA, lors des notations régulières par les instances de régulation (« *compliance tests* »). Rendue publique, cette information factuelle sert de base de la collaboration entre les banques et les Fondations et les associations de quartiers.

Cette loi constitue ainsi la source d'un flux très important de financements mais aussi d'aide technique pour les fondations et les milliers d'OSBL qui travaillent contre l'exclusion économique et en faveur du développement territorial et des activités sociales dans les quartiers défavorisés. En plus de l'offre de crédit bancaire, la CRA en effet permet d'assurer le financement des fonds spécialisés et de nombreuses fondations et associations.

Entre 1977 et 2008, sous la pression de la loi CRA les banques se sont engagées pour plus de \$ 4 500 mds en financements d'investissements et de valorisation de services dans les quartiers. Ces engagements s'étendent sur de multiples années et peuvent inclure des activités qui ne sont pas captées par les critères de la loi CRA.

#### Montant de financements CRA (en 2000) *Source KHNET 2004*

**Investissements = 33 Md \$ (25% de la notation des banques) :**

Participations et prêts aux OSBL et aux fonds des *Community Development Financial Institutions*, et autres placements

**Services = 16 Md \$ (25% de la notation des banques)**

Financement et soutien expert au « Capacity building » et autres services dans les zones ciblées, dont soutien au réseaux de soutien "*Community Development*"

**Crédits = 321 Md \$ (50% de la notation des banques)**

Cumul des prêts CRA aux particuliers (184 Md \$) et crédit immobilier (137 Md \$)

---

#### V. Les 4 principales leçons de ce voyage : Propositions de pistes de travail du groupe

**Leçon 1 : La qualité de la gestion des actifs des fondations américaines est très variable, et prend rarement en compte l'investissement socialement responsable :**

- des 600 milliards de dollars d'actifs, la loi exige que seulement 5% de l'actif soit affecté annuellement à l'action sociale,
- les gestionnaires des fondations effectuent des placements qui peuvent être incompatibles avec leur buts philanthropiques
- la qualité de la gestion est très variable, selon la taille de la Fondation. Les fondations ont subi des pertes considérables en bourse avec la crise.

De ce point de vue l'une des démarches les plus intéressantes observées lors du voyage est celle du MRI (Mission Related Investment) et du PRI (Program Related Investment) consistant à utiliser les actifs des fondations dans une optique d'ISR (investissement socialement responsable...). Ces travaux qui n'en sont qu'à leurs prémices, pourraient être accélérés par les conséquences de la crise financière et les critiques vis-à-vis des stratégies de placement des fondations.

Le Mission related investing (MRI) est explicité par Rockefeller Philanthropy Advisors dans un guide bien fait. En résumé on peut dire :

- Que le MRI vise à gérer l'actif de la Fondation conformément à son objet social.
- Que le MRI vise à proposer une méthode déclinant et conjuguant : analyse du risque, retour sur investissements, impact social.
- Le MRI repose sur un process continu : définir les missions et valeurs, développer la stratégie, définir une méthode de don, sélectionner les bons véhicules, implémenter le don et l'investissement, évaluer, réviser, reformuler...

La boîte à outils du MRI repose sur :

- Des stratégies d'activisme actionnarial et de partenariat actif de type ISR pour peser sur les orientations des finances, notamment en matière sociale et environnementale.
- Une méthode de sélection (screening) des placements, selon des critères cohérents sur les missions et les valeurs de la fondation qu'il s'agisse de screening négatif ou positif (Best in class) (exemple : Boston Foundation on Soudan).
- Investissements en dessous des conditions du marché : il s'agit en particulier de choisir des Programmes d'Investissement (PRI) liés à des entreprises sociales proches de l'objet de la fondation avec un retour financier inférieur au marché.
- Garanties : leur apport par les fondations permet des effets de levier auprès du monde bancaire, en particulier auprès des CDFI (Community Development Financial Institutions).
- Investir à des taux du marché mais dans des fonds qui interviennent sur des technologies propres, le développement communautaire, la création d'entreprises par les femmes.

Le MRI repose sur des indicateurs à la fois financiers, sociaux et environnementaux. Sur le plan social, en particulier : création d'emplois ; santé des bas revenus ; qualité des emplois ; contribution aux finances publiques...

Le MRI n'est pas encore très développé aux USA. C'est une tendance dont il faudra suivre la mise en œuvre. Elle peut contribuer à « activer » les 604 milliards d'actifs sur des objectifs socialement responsables avec un impact bien supérieur.

La France n'est pas à un degré zéro en la matière. Le FCPIE (Fonds Commun de Placement Insertion Emploi) gère ainsi des actifs selon un ratio 90% dans des entreprises du CAC 40 selon des critères VIGEO-ISR/10% investis en PRI dans des entreprises d'insertion. Mais la réflexion sur l'ensemble des actifs des fondations, en particulier des fondations d'entreprises, reste à conduire.

#### **Propositions :**

- Traduire en français et diffuser le guide de la Rockefeller Foundation Advisors.
- Demander à la CAISSE DES DEPOTS de financer une étude (pilotée par VIGEO, l'ORSE...) sur un diagnostic de la gestion d'actifs des fondations en France et des propositions pour mettre en œuvre un MRI à la française.



**Leçon 2** : Le Community Reinvestment Act (CRA) est d'actualité. Cette mesure poussée par Bill Clinton oblige les banques à publier leurs statistiques de production de crédits, d'investissements et de services dans les quartiers défavorisés. Cette obligation a conduit les banques à soutenir les ONG et CDFI (Community Development Financial Institutions) de manière importante, donc à drainer de l'épargne vers les projets des personnes défavorisées. Kent Hudson estime en 2000 les sommes ainsi orientées par le CRA à 33 milliards de dollars pour les investissements, 16 milliards de dollars pour les services, et 321 milliards de dollars pour les crédits (particuliers et immobiliers). Il y a polémique à ce sujet, certains républicains et la presse proche rendant responsable, le CRA, de la montée du phénomène des subprimes. Au vu du fait que les banques sujettes au CRA ne se sont pas engagées dans les pratiques irresponsables des subprime, Ben Bernanke, Chairman de la Federal Reserve Bank, et chargé du contrôle de la CRA, a réfuté totalement cette accusation. En effet nos rencontres à Washington confirment que l'administration Obama prévoit de renforcer du CRA et de l'étendre à l'ensemble de la finance américaine. Ceci aura un impact international certain.

Le sujet est donc d'actualité internationale, or la CRA malgré différentes tentatives n'a pas, jusqu'ici intéressé les pouvoirs publics français. Le contexte actuel, les négociations avec les banques, la généralisation du Livret A, la création d'un Haut Commissariat aux Solidarités Actives, le lancement du microcrédit social, pourraient conduire les pouvoirs publics français à s'y intéresser à nouveau et à construire un accord Franco-Américain sur le sujet.

**Leçon 3** : Les Etats-Unis disposent d'un système d'information et de connaissance de la philanthropie, ainsi que d'un professionnalisme de conseil et de formation, qui constitue une véritable «intelligence économique philanthropique», qui contribue largement à l'essor du système philanthropique sans commune mesure avec ce qui existe en France. De son côté, la France vient de se doter d'une loi et de décrets sur les Fonds de dotation, institutions qui lui faisaient défaut.

Le Centre des Fondations est soutenu par 600 fondations, gère une énorme base de données, un Centre de recherche et de formation, avec 5 bibliothèques et 400 points de contacts locaux, un site internet qui a 57 000 visites par jour, publie des annuaires, guides et conseille au quotidien.

Rockefeller Philanthropy advisors (RPA) fournit avec 40 consultants spécialistes du conseil, de l'expertise aux familles, aux fondateurs.

D'autres organismes de ce type existent, sans parler de la capacité des conseillers fiscaux, des juristes, des grands cabinets conseils à maîtriser les données juridiques et fiscales nécessaires à la philanthropie.

La France est encore bien peu armée dans l'intelligence non lucrative et les think tank associatifs ou de fondations. La Fondation de France a longtemps fait seule une partie du travail mais étant opérateur elle-même de collecte de fonds, elle peut difficilement consolider les données et les analyser objectivement. Par exemple elle ne consolide pas les chiffres des 1000 fondations françaises abritées par l'Institut de France.

La France reste sous-équipée sur le registre de l'intelligence économique non-lucrative et philanthropique. Les moyens sont limités ou dispersés. La capacité de consulting concentrée à Paris. Les professionnels tels que les notaires, experts comptables, avocats d'affaires... sont peu connaisseurs du cadre juridique et fiscal et du système d'acteurs philanthropiques. Les gestionnaires du patrimoine, les professionnels de la gestion de fortunes des grandes banques... également.

Mais la création en France par la loi de modernisation économique (LME) des Fonds de Dotation doit être considérée comme une révolution, assez proche de l'esprit américain, et susceptible de modifier très sensiblement notre paysage. Jusqu'à la LME pour créer une fondation il fallait déposer un dossier d'agrément auprès du Ministère de l'Intérieur et plus encore du Conseil d'Etat. Il ne s'en créait donc qu'une quinzaine par an. Désormais tout individu pourra créer sa fondation sans autorisation préalable. Il pourra recevoir et gérer des fonds apportés par des donateurs, dépenser les revenus ou le capital pour financer des projets d'intérêt général. Il s'agit de personnes morales à but non lucratif. Sont particulièrement visés les universités, les hôpitaux, les musées pour lesquels les fonds de dotation doivent permettre de lever des fonds.

Il faut inviter le monde associatif à se pencher vite et bien sur cette révolution potentielle et à s'intéresser à ce qui se passe outre atlantique.

Les budgets des associations montrent que 34 % des ressources viennent des subventions, 12,1 % des cotisations et 4,9 % seulement des dons et du mécénat. Comment accroître cette part, tout en conservant un niveau raisonnable de subventions publiques, ce qui peut permettre de promouvoir un modèle économique à la française, de partenariat public - privé. Il ne s'agit donc pas de passer à un modèle américain, mais de diversifier les ressources associatives.

Pour cela, la fiscalité incitative n'étant pas l'axe de réforme, puisqu'elle est satisfaisante en France, il faut s'interroger sur :

- . La simplification des systèmes, d'où l'enjeu essentiel des Fonds de Dotation.
- . La professionnalisation de la collecte de fonds à travers ses outils de communication, son utilisation d'internet, sa capacité à rendre compte des sommes collectées. France Générosité fait un travail réel pour moderniser et professionnaliser la générosité privée en France. Il reste beaucoup à faire.
- . La sensibilisation du monde associatif français à la philanthropie, au partenariat avec le monde des entreprises et des fondations, reste à faire pour l'essentiel.

### **Propositions :**

- . Mise en place d'un groupement d'intérêt philanthropique réunissant les principaux acteurs en vue de la publication d'un rapport annuel sur la philanthropie en France et d'un programme de recherche et de Benchmark annuel.

- Etablir, sous égide du ministère des affaires étrangères et des ambassades, un programme de coopération entre le Centre Américain des Fondations, RPA et d'autres expert américains, et les acteurs français concernés pour améliorer nos performances.
- Faire évoluer le Forum National des Associations et Fondations français pour qu'il devienne plus nettement les « Entretiens de Bichat de la Philanthropie ».
- Mettre en place un groupe permanent avec les notaires, experts et commissaires aux comptes, conseillers juridiques, ... pour conduire un travail de sensibilisation, de formation, d'évaluation, avec les organisations professionnelles (Ordre des experts comptables, Compagnie des commissaires aux comptes, Ordre des notaires...), les grandes écoles et universités.
- Création d'un groupe de pilotage et de suivi des fonds de Dotation, mixte, entre les pouvoirs publics, les représentants associatifs, les organismes philanthropiques, les représentants des entreprises... afin d'observer in situ la mise en place de cette révolution, d'en corriger si nécessaire certains aspects, comme il y eut en son temps un Comité de Suivi des Instructions fiscales associatives.
- Mise en place au sein du monde associatif, en partenariat avec les Fondations, les acteurs du mécénat d'entreprise, les banques, et d'un programme d'action sur la diversification des ressources associatives (par exemple, faire qu'Avisé soit un centre de ressources sur la diversification et forme les DLA à la nouvelle philanthropie).

**Leçon 4 : Les Etats-Unis disposent d'une longueur d'avance sur les outils de mesure du retour social sur investissement (measuring impact tool kit). Ces outils, (par exemple ceux du Community Development Venture Capital Alliance), pourraient trouver une très forte actualité sur les indicateurs emploi, compte tenu de la forte remontée du chômage aux USA et en Europe. Ils pourraient peu à peu en effet inspirer non seulement les Ventures Philanthropies mais les apporteurs de fonds publics.**

CDVCA (Corporation Development Venture Capital Alliance) propose un outil de mesure très exhaustif de retour sur investissements dans des entreprises marchandes, créatrices d'emploi.

Les grilles d'indicateurs portent sur le nombre d'emplois, la qualité des emplois, les salaires, les carrières, les créations/disparitions d'emplois dans la durée, la formation, la santé, les impacts sur la communauté, l'environnement, les taxes.

REDF a des indicateurs d'impact social pour les entreprises sociales.


La notion de SROI est très variable selon les types de Venture Philanthropy (don/investissement), les secteurs d'activité, les cultures des philanthropes. Tout cela n'est pas stabilisé. Cette diversité a cependant un fil rouge commun : la culture du résultat. Et c'est en cela qu'elle est intéressante. Elle pourrait notamment valoir en France pour le secteur des SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Economique).

---

## VISITES

### 1. LUNDI 1<sup>ER</sup> DECEMBRE 2008

#### 1.1 COMMUNITY DEVELOPMENT VENTURE CAPITAL ALLIANCE

<p>Kerwin TESDELL</p> <p><a href="http://www.cdvca.org/">http://www.cdvca.org/</a></p>	<p>Chief Executive Officer</p>	
--	--------------------------------	--

#### 1. Des outils financiers pour créer un bien social

- La CDVCA a une mission principale double :
  - C'est une **fédération de fonds d'investissement** qui financent des entreprises pour favoriser le développement de territoires défavorisés (aux Etats-Unis en milieu urbain et rural, mais aussi dans 16 pays développés ou en développement). Elle regroupe 69 fonds, ce qui représente des actifs de 2 Md\$. Une fois par an, pendant 2 jours, ces fonds se réunissent avec un animateur. Pour cette réunion, ils créent eux-mêmes leur ordre du jour lors de la 1<sup>ère</sup> heure.
  - Cette fédération **gère également son propre fonds.**
- En outre, en tant que fédération, la CDVCA réalise du conseil et de l'assistance technique, des publications, de la formation et du lobbying. Certaines de ces prestations sont payantes.
- La fédération est à but non lucratif (exonérée d'impôts et fonctionnant avec des dons et des prêts à faibles intérêts) tandis que le fonds est à but lucratif (les fonds sont rendus aux investisseurs).
- Kerwin Tesdell, son dirigeant, est également enseignant, consultant et lobbyiste. Il était avant à la Ford Foundation qui octroie des subventions et réalise du 'program related investment'. Les responsables des fonds, qui accompagnent aussi les entreprises, « sont dévoués et ont un salaire raisonnable ! ». Ces personnes viennent le plus souvent de MBA affaires et finances.

#### 2. Descriptif :

- Les investissements du Fonds de la CDVCA sont effectués en fonds propres dans des entreprises situées dans des collectivités à faibles revenus. La prise de participation est minoritaire (le patron reste propriétaire et décideur). L'objectif est double : **l'obtention d'un taux de rendement équivalent à celui du marché et la création significative d'emplois.**

- Les fonds recherchent des entreprises qui sont en capacité de **créer des emplois « durables » et de qualité** pour des personnes peu diplômées.
- La période d'investissement est de 3 à 7 ans. Le taux de rendement recherché est entre 15 à 25 % (soit 30 à 40 % de TRI pour l'entreprise).
- La stratégie de sortie est quadruple : vente des parts à une autre entreprise, au patron ou aux employés, ou introduction en bourse.

### 3. Exemple : un centre d'appels créé par un Afro-américain qui avait 10 ans d'expérience dans ce domaine au sein d'une grande entreprise

- En 2005, le centre employait 200 personnes. Le fond a décidé d'investir 250K€. Aujourd'hui, le centre a considérablement développé son activité et emploie 2000 personnes. Le chiffre d'affaires est passé de 6,8 M\$ à 75 M\$.
- Le fonds a multiplié par 5 son investissement de mise de fonds.
- Le double bilan, financier et social, a été atteint ('**double bottom line**').
- Il faut bien noter que les fonds CDVCA sont « late stage » ( $\neq$  expansion). Ils ne sont pas destinés à soutenir la création d'entreprises. Pour cela, il faut se tourner vers des fonds sans but lucratif...
- De plus, ils sont généralistes : ils visent toute entreprise qui a besoin d'aide pour se développer. On peut cependant noter que beaucoup des entreprises soutenues appartiennent au secteur du cleantech ou des aliments bio.

### 4. L'impact social : (NB : la priorité va au rendement business)

- La **création d'emplois de qualité** est une condition sine qua non de la sélection : si ce critère social n'est pas rempli, c'est éliminatoire.
- La mesure des rendements sociaux est faite grâce à une boîte à outils qui **évalue le nombre d'emplois créés et leur qualité** (montant des salaires, droits à la sécurité sociale, à la retraite, possibilités de formation, de prise de participation...), la représentation des minorités, des hommes/femmes... = « **Measuring Impact Tool Kit** »
- Certaines entreprises financées par ces fonds consultent la CDVCA pour créer un plan de stock options pour leurs employés.

### 5. La sélection de l'entreprise : processus d'env. 1½ ans

- La sélection économique de l'entreprise se fait en fonction du territoire, puis du profil de son dirigeant, de son business plan et de sa capacité d'innovation.
- Ni l'entreprise ni l'entrepreneur n'ont besoin d'avoir une vocation sociale. Les fonds sont sociaux, pas les entreprises. Pour Kerwin Tesdell, **un entrepreneur social est « quelqu'un qui, intentionnellement, développe une activité (profit ou non profit) dans le but de créer du bien social ».**

## 6. Qui finance les fonds de la CDVCA ?

- Des banques pour remplir leur obligation via le CRA (Community Reinvestment Act).
- D'autres entreprises ou des philanthropes particuliers investissent dans des fonds dans le cadre de leur RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Ainsi, une compagnie locale d'électricité a tout intérêt à ce que la collectivité dans laquelle elle intervient s'enrichisse et soit en mesure de payer ses services.

## 7. Y a-t-il vraiment un marché pour ces investissements ?

- Pas de doute : on est passé de 5 à 69 fonds en 10 ans , pour un total de 1,4 Md\$ !
- Et, ce marché n'est pas très concurrentiel car il faut trouver des entreprises dans les territoires, là où les autres fonds de venture capital ne vont pas.
- La CDVCA n'est pas trop inquiète par rapport à la crise car ses fonds sont investis dans de petites entreprises sur des secteurs vitaux (vs. le luxe etc.) avec des banques locales.
- Le coût reste élevé car il y a un problème d'échelle (le coût est le même que l'investissement soit faible ou important...) mais : 1) les salaires sont moins élevés, 2) la CDVCA est non profit et donc paie moins d'impôts.
- La CDVCA souhaite se développer dans de nouveaux territoires (en France d'ailleurs...).

### NB :

- **Les fonds de la CDVCA sont différents de la Venture Philanthropy : dons non remboursables avec un rendement social.**
- Ils existent aussi « **les investissements liés à des programmes** » (« program related investments » ou encore « PRI ») : ce sont des investissements des fondations qui sont encadrés juridiquement, et dont le taux de rendement est inférieur au marché. En effet, les entreprises n'ont juridiquement pas le droit d'investir avec un rendement inférieur au marché, sauf si c'est dans le cadre d'un investissement à but 'charitable'.
- **Les fondations américaines ont l'obligation de dépenser 5%/an de leurs actifs (dotation).** Aujourd'hui, un certain nombre souhaite que ces fondations mettent 2 % de leur dotation sur ce type d'investissements sociaux.

## 1.2 THE FOUNDATION CENTER

Charlotte DION	Directrice, Responsable de la bibliothèque NY	
Steven LAURENCE	Directeur Senior de la Recherche	
Bradford K. SMITH	Directeur Général	
<a href="http://foundationcenter.org/">http://foundationcenter.org/</a>		

### 1. Présentation du Centre des Fondations

- Créé en 1956, pour créer de la transparence dans la gouvernance des fondations.
- **Soutenu aujourd'hui par 600 fondations** (mais ces dernières d' « adhérent » pas).
- 65 % des ressources viennent de prestations vendues (cours, guides, site...). Le reste vient des dons et des campagnes de levée de fonds que le centre mène.
- Gère une **base de données** et est le plus important **centre d'information** des USA **sur les fondations basées aux Etats-Unis et sur la générosité** (suivi des dons pas des actifs).  
5 grandes bibliothèques régionales et 400 points de contacts locaux, des centres locaux de formation à la philanthropie pour les associations locales.
- Gère aussi un **centre de recherche et de formation** sur la philanthropie.
- Parmi les différents types d'ONG aux US [ 1) 'membership associations', 2) clubs (sports...), 3) '**public charities**' qui relèvent de l'article 501 (c) 3 du Tax Code ], le Foundation Center ne s'intéresse qu'aux public charities.
- 57 000 visites/jour sur leur site.
- Travaille avec les fondations privées, les fondations communautaires, les entreprises. Devant rester neutre, elle ne fait pas de mise en relation directe, mais peut accompagner les porteurs de projets dans leur processus de recherche de fonds, afin de faire un ciblage des bailleurs (ce qui permet à ces derniers de recevoir des dossiers plus adaptés à leur champ d'intervention).
- Publie un **rapport annuel** sur l' « Etat de l'Union » des 72 000 fondations américaines.
- Publie un **annuaire** des 10 000 plus grosses fondations américaines, permet de se classer et de se comparer.
- Publie des guides par Etat des donateurs, des guides de fundraising, des guides par secteur (culture, enfance, environnement, minorités...).



## 2. Chiffres clefs donnés par le Centre des Fondations

- 72 000 fondations américaines (dont 2550 fondations redistributrices créées par des entreprises). Seules les « public foundations » font appel aux dons du public.
- 42,9 Md\$ de dons par des Fondations en 2007, en augmentation de 10 % par rapport à 2006
- Actif total des 72 000 fondations (fonds investis) :
  - 550 Md\$ en 2006
  - 614 Md\$ en 2007
- 31 000 fondations nouvelles créées entre 1996 et 2006. Pas de somme minimale pour créer une fondation.
- 29 500 fondations ont un actif supérieur à 1 M\$ ou donnent plus de 100 000 \$ par an.
- 3 grands types de fondations (par ailleurs, il existe des 'charitable gift funds' = flux) :

FONDATIONS D'ENTREPRISE	FONDATIONS INDEPENDANTES ET FAMILIALES	FONDATIONS COMMUNAUTAIRES
4, 4 Md\$ de dons en 2007 + 6, 6 %	30, 9 Md\$ de dons + 12, 7 %	4, 1 Md\$ de dons + 13, 9 %
Ces dons représentant 25/30% des dons d'entreprises <i>1/4 provient du secteur financier</i>	89 % de toutes les fondations	En forte croissance

## 3. Dix principales fondations américaines / Actif 2006 :

- |                           |   |            |  |
|---------------------------|---|------------|--|
| 1- Bill et Mé linda Gates | : | 33 Md\$    | (+ don de Warren Buffet en 2007)   |
| 2- Ford                   | : | 12, 3 Md\$ |  |
| 3- JP Getty Trust         | : | 10, 1 Md\$ |  |
| 4- Robert Wood Johnson    | : | 10 Md\$    |  |
| 5- Hewlett                | : | 8, 5 Md\$  | <i>NB : le classement des 10 premières fondations en 2006 selon le critère des dons est différent ; il comprend notamment plus d'intervenants dans le domaine de la santé.</i> |
| 6- Kellog                 | : | 8, 4 Md\$  |  |
| 7- Lilly Endowment        | : | 7, 6 Md\$  |  |
| 8- D & L Packard          | : | 6, 3 Md\$  |  |
| 9- Mac Arthur             | : | 6, 2 Md\$  |  |
| 10- Mellon                | : | 6, 1 Md\$  |  |

## 4. Principales observations des personnes rencontrées :

- Doublement des fondations depuis 1992.
- Création de 3 fondations de plus de 1Md\$ en 2008.
- Diminution des dons attendue pour 2008 et 2009 ; mais modeste car ces personnes ont pris des engagements sur 2 à 3 ans, et elles prendront sur leurs actifs.
- La majorité des actions philanthropiques sont locales : elles marquent la tendance à suivre des priorités locales, notamment religieuses. Mais on note une tendance à la globalisation. La majorité des dons philanthropiques sont le fait de donateurs individuels, de plus en plus jeunes.

- La **crise va faire bouger la politique de placement des fondations** (tendance déjà en cours depuis 10 ans, avec accélération pressentie => rapprochement de la philanthropie et de l'investissement).
- Les fondations n'ont pas le droit de faire du lobbying, du moins quand une proposition de loi est en cours (ie. que les fondations ne peuvent donner leur avis sur la manière de voter).
- C'est une autre structure, le **Council on Foundations** (basé à Washington), qui travaille sur la **gouvernance**. Il y a une réticence générale quant à une législation sur ce point.
- Les fondations peuvent innover / cibler leurs actions plus facilement que l'Etat qui se concentre sur des programmes « de masse », pour le plus grand nombre.
- Les fondateurs pensent plus à l'international car ils gagnent de l'argent à l'international et sont conscients de l'interconnexion entre les problématiques internationales et locales. Mais **contrôle croissant depuis 2001 sur les subventions vers l'étranger** (preuve doit être apportée que la structure bénéficiaire serait qualifiée de 'charitable organization' aux US + garder les documents pendant 10 ans).
- Administration nouvelle d'Obama est favorable au non profit. Mais crainte des fondations qu'on les oblige à dépenser plus que 5 % par an de leurs actifs.


#### 5. Leçons éventuelles :

- Regroupement des forces en présence en France (Fondation de France, France Générosités, Comité de la Charte, Association Française des Fundraisers,...) pour publication d'un rapport annuel commun sur l'état de la philanthropie en France.
- Accord éventuel de partenariat entre ce « groupement d'intérêt philanthropique » et le Centre Américain des Fondations (*Council on Foundations* ?).
- Mise sur site par AVISE des principales Fondations et principaux donateurs, par région.
- Session de formation des DLA sur la philanthropie, le mécénat, modalités de travail des fondations, présentation des dossiers pour faciliter l'accès des associations françaises aux fondations et à la philanthropie.

#### 2 liens internet :

- le Social Investment Center de l'Université d'Heidelberg, notamment avec étude de sept. 2008 sur les organisations hybrides, et autres études sur le sujet de la philanthropie :  
[http://www.csi.uni-heidelberg.de/index\\_e.htm](http://www.csi.uni-heidelberg.de/index_e.htm)
- Council on Foundations :  
<http://www.cof.org/>

### 1.3 THE PFIZER FOUNDATION / THE HESS CORPORATION

<p>Caroline ROAN</p> <p><a href="http://www.pfizer.com/responsibility/">http://www.pfizer.com/responsibility/</a></p>	<p>EVP Pfizer Foundation</p>	
<p>Paula LUFF</p> <p><a href="http://www.hess.com/ehs/social_responsibility.htm">http://www.hess.com/ehs/social_responsibility.htm</a></p>	<p>Director Corporate Social Responsibility, Hess Corporation</p>	

#### 1. The Pfizer Foundation :

- **1,7Md\$ de dons en produits et cash**, dont 90% correspondant à une valorisation de produits au coût de production (via la Responsabilité Sociale de l'Entreprise), et 10% en numéraire (via la Fondation).
- La fondation est intégrée à l'entreprise et les membres du CA sont tous de l'entreprise.
- **4 programmes stratégiques** :
  - 'Treat' : fourniture de médicaments
  - 'Teach' : éducation et prévention des populations à risque
  - 'Build' : amélioration de l'infrastructure, avec aides des partenaires dans la gouvernance, la levée de fonds et l'évaluation
  - 'Serve' : diffuser les résultats et partager l'expérience au service de la cause = conférences sur le VIH, le paludisme...
- **Approche qui utilise le modèle de la Venture Philanthropy dans la mesure où ce qui est recherché est l'impact.** Pfizer n'emploie pas le terme 'Venture Philanthropy'. Néanmoins, l'entreprise estime que, travaillant sur le long terme et en partenariat avec les ONG, cette approche était déjà pratiquée bien antérieurement.
- Finalement, il y a « l'ancienne » Philanthropy avec des dons sans programmes liés aux « envies » du moment et la nouvelle Philanthropy avec des programmes réfléchis et évalués.
- Pfizer offre une aide qui n'est pas uniquement financière.
- Pfizer a un programme de **pro bono** important (171 salariés depuis le début du programme) = « **Global Health Fellow Program** », avec des missions de 6 mois, souvent sur du transfert de savoir. Evaluation de l'impact sur les salariés faite par la Boston University.
- Intervention dans 80 pays, choisis en fonction des marchés, mais centralisation du siège US : difficultés liées à la taille du groupe international.
- Implication forte en Afrique : Ghana, Sénégal, Kenya où ils travaillent avec les ONG locales dans le cadre de la Clinton Global Initiative. Dans ces pays, les produits sont donnés avec un packaging différent pour éviter la contrefaçon.

- Certaines ONGs refusent tout rapport avec Pfizer même si l'entreprise essaie d'échanger avec toutes les parties prenantes, notamment sur la question de l'accès aux médicaments.
- Les programmes sont évalués (travail avec la London School et avec des partenaires académiques aux US).
- A des difficultés à démontrer la rentabilité, la création de valeurs de la RSE. Travail sur un triple bilan : financier, social et environnemental. La preuve est plus facile à apporter sur l'environnement car l'investissement dans ce domaine est souvent vecteur d'innovation.
- Pfizer s'évalue aussi via du benchmark avec d'autres grandes entreprises.
- Avec la récession, ils verront si les départements RSE sont maintenus ou non : épreuve de la réalité !

## 2. Programme RSE de Hess :

- Activité d'exploration et de production de pétrole. 5<sup>ème</sup> entreprise énergétique aux US. Elle est dirigée par John Hess, le fils du fondateur. L'entreprise est donc liée à son nom. L'entreprise est cotée mais encore contrôlée par la famille.
- CA de 40 Md\$, présence dans 22 pays.
- **Les budgets investis dans la philanthropie (RSE en fait) sont liés aux résultats et aux engagements d'investissements.** Les budgets sont dégagés par les **business units** qui **doivent y mettre des moyens financiers et humains.**

### *Exemple de projet : Guinée Equatoriale*

- Pays très isolé, avec une population de 500 000 à 1M, sans ONG (régime non démocratique, violations des droits de l'homme).
- Le PDG souhaitait laisser une trace dans le pays lors de l'épuisement des réserves de pétrole, en réponse aux attentes des autorités ; suite à des échanges avec le Président du pays, ils ont décidé ensemble de travailler sur le système d'éducation avec les parties prenantes locales concernées et en partenariat avec l'Academy for Educational Development (basée à Washington).
- Le programme comprend 4 volets : 1) construction/rénovation de 40 écoles « modèles » 2) cursus d'apprentissage 3) formations d'enseignants avec mise en place de laboratoires pour échanger sur les techniques et la pratique 4) recensement des écoles dans une base de données.
- Le programme de 5 ans a débuté en 2006, pour un montant de 40M\$ ; il sera probablement prolongé.  
Les parents et les chefs des communautés sont directement impliqués. Le programme est également désormais porté et cofinancé à hauteur de 50% par le Ministère de l'Education. On est passé d'une assistance technique à la définition de la politique du Ministère !
- **NB : ce programme fait partie intégrante du contrat de concession d'extraction signé entre Hess et l'Etat** concernant l'exploitation du pétrole sur ce territoire (c'est le cas de la plupart des programmes philanthropiques de Hess).

**Autres volets de la RSE de Hess :**



- Programme droits de l'homme (avec développement en cours d'un « Human Rights Assessment Tool »)
- Global Compact
- 'Extractive Industry Transparency Initiative'
- Procédures concernant l'environnement et la santé des salariés

**Quelques questions pour l'avenir et pour l'évaluation des projets :**

- Sur le projet des écoles en Guinée Equatoriale, quid quand les jeunes grandiront ? et quand Hess quittera le pays ?...
- **Problème de l'interconnexion des problèmes** (questions de santé, d'emploi... en sus de l'éducation)
- **Limite sur le pouvoir et la capacité des entreprises quand la volonté politique pour un changement social ne suit pas...**

**2. MARDI 2 DECEMBRE 2008**

**2.1 J.P. MORGAN CHASE**

<p>Christina Leijonhufvud</p> <p><a href="http://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/investbk/solutions/ssf">http://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/investbk/solutions/ssf</a></p>	<p>Social Sector Finance of JP Morgan</p>	
<p>Harsha Patwardhan</p>	<p>Social Sector Finance of JP Morgan</p>	
<p>Lisa Philp</p> <p><a href="http://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/private_banking/family_offices/philanthropy">http://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/private_banking/family_offices/philanthropy</a></p>	<p>Directrice de la Philanthropie privée de JP Morgan</p>	

**1. Pourquoi JP Morgan s'intéresse-t-elle à la philanthropie ?**

- JPM a toujours prêté et/ou fait des dons pour la création d'infrastructures, l'éducation, l'art (depuis 1899) ; c'est dans la culture US. L'entreprise a donc une grande expertise en matière de philanthropie.

- De plus, il y a une sorte de benchmarking entre banques et les grandes entreprises qui subissent une pression grâce aux publications faites par le fisc comme dans la loi CRA.
  - JP Morgan fait fonctionner ensemble **3 volets** : 1) **la Fondation**, 2) **le social sector finance**, 3) **l'accompagnement de la philanthropie des clients de la banque privée**.
- NB : L'aspect CRA est managé par une autre entité du groupe (CHASE).

## 2. Social Sector Finance (SSF) :

### 2.1 Généralités :

- Début du programme il y a environ 2 ans.
- Géré par un groupe de 4 personnes (petit à l'échelle de l'entreprise).
- But : **lever des fonds pour investir dans des entreprises sociales et entreprises 'privées sociales' de fait (entreprises & micro crédit)**.
- SSF a des activités sur le marché des capitaux, des activités de conseil et fait directement des investissements.
- SSF a été doté au départ de 10M\$ de fonds propres, gérés par un manager indépendant de la banque et a maintenant 50M \$ de fonds propres. Il fait aussi du crédit quand il n'est pas possible de jouer sur les fonds propres.

### 2.2 Besoins :

- La demande des « pauvres » étant 10 fois supérieure à l'argent des donateurs et des fonds d'investissement, le point de départ de leur démarche est la nécessité que l'entreprise soit pérenne.
- **Donation = investissement qui doit être rentable**. Le donateur est un investisseur.
- Les besoins du secteur de la micro finance sont de 300 Md\$ pour 3Md personnes. Actuellement, on dispose de 30 à 35 Md\$. Il manque donc 250 Md\$ pour les hôpitaux, l'éducation, l'assainissement...

### 2.3 Objectif : répondre à des critères de « double bottom line »

La valeur est évaluée par rapport à :

- la mission sociale
- le profil de retour financier

#### • **Le retour financier :**

De façon optimale, le rendement devrait être quasiment celui d'un investissement normal. En réalité, cela dépend de l'activité, du statut de l'entreprise sociale (création ou développement). **A minima, JP Morgan souhaite récupérer sa mise.**

**En général, la rentabilité est autour de 10%**, légèrement inférieure à celle d'investissements classiques (12 à 15%).

#### • **Le rendement social :**

Il est **difficile à mesurer**. JP Morgan finance actuellement la **Grameen Fondation** qui travaille sur une méthodologie applicable à l'évaluation.

Il existe des agences de micro rate qui établissent des classements sociaux de la solvabilité. Il faut en effet protéger les consommateurs dans la micro finance.

JP Morgan va prochainement publier la valeur des fonds propres des institutions de micro finance en partenariat avec le CGAP. Le CGAP qui dépend de la Banque Mondiale est aussi un spécialiste de l'aide aux pauvres et ses analyses de branche sont utilisées.

#### 2.4 Le champ d'intervention et les moyens d'action

- Dans le monde, c'est la banque d'investissement qui s'occupe de micro finance ; aux USA, la banque de détail. **JP Morgan intervient peu aux USA** sauf du fait de l'intervention CRA de la banque de détail CHASE.
- JP Morgan intervient pour 30 à 40% en Amérique latine, 30 à 40% en Asie, le reste un peu partout sauf au Moyen Orient.
- JP Morgan travaille en particulier en Amérique Latine avec Accion sur lequel il s'appuie d'ailleurs aux USA pour l'aide aux sans papiers, « alphabétisation financière » : répondre à des demandes d'emploi, des banques...
- Ils vont créer avec la Grameen Bank des « banques sans frontières ».
- Ils font des joint venture, pour aider à la création d'entreprises sociales en ne se souciant pas de la rentabilité au départ. Ils travaillent sur ce thème avec Ashoka, ce qui permet un accompagnement de l'entrepreneur.
- **Ils font peu à peu plus d'investissements directs, mais recherchent toujours le plus souvent des co-investissements et se rapprochent de techniciens du financement social.**
- Les **investissements se font principalement dans les PME**, avec une priorité sur la micro finance de l'éducation financière.
- Ils investissent aussi en « root capital » sur l'agrobusiness, le café, le chocolat. Il existe un fonds de dette depuis 7 à 8 ans, mais qui rapporte peu.

### 3. La philanthropie dans la banque privée de JP Morgan

#### 3.1 Impact de la crise :

- La crise ne va pas, dans un premier temps, beaucoup changer les initiatives mais a un **fort impact sur les « clients » de la micro finance**, les poches de tension, la crise alimentaire...
- Elle va avoir un **fort impact sur les pays émergents** : il y a une baisse spectaculaire des transferts vers l'étranger, or cet argent était utilisé comme garantie de crédit dans les opérations de micro finance. Actuellement, il y a une montée des défauts de paiement, mais c'est gérable.

#### 3.2 Activités de la banque privée :

- La banque privée de JP Morgan reconnaît que de nombreux clients philanthropes veulent avoir un impact sur le monde et elle leur offre son expertise. Lisa Philp, qui travaillait avant à la Robin Hood Foundation, dirige une équipe de conseillers pour aider ces familles. Ils sont une équipe de 10 personnes à New York (+ qu'autres banques aux US) et sont banquiers, investisseurs, conseillers..., et centre ressource pour JP Morgan à l'étranger. Ils font payer leurs services dès lors que cela requiert une expertise particulière et du temps (services à la carte).



- Elle gère 100 M\$ de dons provenant de JPM et 100M\$ de dons de familles, fiduciaires... qui s'investissent dans le monde entier.
- La banque privée recherche une stratégie de dons : capital risque ou sécurité. Ils ont une équipe de juristes pour rechercher les solutions sur mesure les plus adaptées, fondations, dons à des ONG... Ils s'adaptent aux désirs des clients.
- L'équipe travaille en commun avec SSF pour la recherche de bénéficiaires ; par exemple, ils ont organisé une conférence sur l'impact social sur laquelle ils ont travaillé en commun.
- Ils évaluent les choix des donateurs, font des enquêtes et les conseillent pour choisir des fondations ou des ONG s'ils n'ont pas d'idée.

#### 4. Et la 'venture philanthropy' ?

- Maintenant la VP est à la mode, il y en a donc sur n'importe quoi selon Lisa Philp, mais il y a différents courants liés au rapport investissement / valeurs sociales / rendement :
  - certains prêtent en faisant surtout attention au rendement
  - d'autres font des dons avec un esprit prise de risque, avec un mode de management spécifique
  - d'autres investissent en sacrifiant une partie du rendement à l'objectif social
- Accent mis sur le social par un certain nombre de fondations/organisations : Ashoka, Echoing Green à New York (appui à la création d'entreprises, aux ONG), New Profit à Boston, Social Venture Partners à Seattle qui est une communauté de donateurs avec beaucoup de dons d'environ 5000 \$, la Fondation Mario Moreno au Mexique, la Tiger Foundation créée par Julian Robertson, la Blue Ridge Foundation qui est un incubateur d'ONG, (Pierre) Omidyar Network....

##### *Deux exemples de projets :*

- **Robin Hood Foundation** : ils font des due diligences, demandent des résultats. Il y a des évaluations, même s'il s'agit de dons, une assistance à la gestion par Mc Kinsey (pro bono). Ils sont donc financés comme les autres fondations avec des contraintes supplémentaires.  
Il y a une vision plus stratégique mais l'idée de donner reste centrale.
- **REDF (cf. visite du 4/12)** : la gestion se fait par d'anciens sans abris qui créent des entreprises ou vont en entreprises, mais le problème de la sortie reste central.

#### 4.1 Cycle de sélection

- Le cycle est d'environ 3 à 5 ans comme en capital risque et n'est donc pas toujours adéquat aux besoins.  
**Le gros problème du financement durable est d'arriver à oublier l'idée du gain à court terme pour passer au long terme.**

#### 4.2 Coût et échelle de notation

- Il y a des due diligences, comme pour une cotation, réflexion sur le financement, le programme... pour le recommander ou non.
- Certains philanthropes travaillent en réseau, d'autres veulent demeurer anonymes, d'autres enfin cherchent à lever des fonds pour leur propre structure...
- La banque privée devrait avoir les mêmes critères que la banque d'investissement, mais le problème est que cette dernière recherche de trop grosses opérations : elle n'est pas équipée pour évaluer les petites opérations.
- CALPERS a mis au point un outil pour faire des petits fonds de 50 M\$.
- La **Fondation Calvert** dans le Maryland note les investissements responsables [www.calvert.com](http://www.calvert.com).
- Avec l'administration Obama, on peut espérer la mise en place d'un outil d'investissement pour le bien social, avec des portefeuilles dédiés social ou dédiés microfinance (TIA CREF : fonds de retraite des professeurs sur la côte est).

#### 4.3 Arrivée de nouveaux petits philanthropes = « retail philanthropy »

- L'incidence d'internet est très importante sur la philanthropie : **kiva.org** a créé un site communautaire de micro philanthropie qui a connu un énorme succès : 25M\$ de dons levés, avec des dons d'environ 25\$ (passage à la télé, sur le show d'Oprah Winfrey, a aidé).
- Ebay & Omidyar viennent de créer **microplace.com** sur le même modèle.

#### 4.3 Perspectives

- Le CRA a eu un effet énorme sur l'investissement raisonnable à long terme mais **un CRA international n'est pas pour demain**. L'administration Obama prendra peut être des décisions, des incitations sur les emplois verts, l'entreprise sociale...

## 2.2 THE ACUMEN FUND

Sasha Dichter	Director of Business Development and International Relations	
Anne MacDougal	Chief Administrative Officer and General Counsel	
Misbah Naqvi  <a href="http://www.acumenfund.org/">http://www.acumenfund.org/</a>	Special projects and Institutional Partnership Manager	

### 1. Historique et présentation générale :

- The Acumen Fund est un **Fonds de capital risque social à but non lucratif**.
- Il a été créé en 2001 avec des apports initiaux (0,7 M\$) de la Rockefeller Foundation, la Cisco Systems Foundation et de philanthropes individuels. Son CEO est depuis l'origine Jacqueline Novogratz, MBA de Stanford, ancienne de la Rockefeller Foundation et de la Chase Manhattan Bank. Elle est conseillée sur le plan technique par son frère, financier de renom.
- Les **principes fondateurs** d'Acumen sont :
  - **La dignité est plus importante pour l'esprit humain que la richesse ;**
  - **La charité traditionnelle et l'aide par des dons seuls ne résoudre pas les problèmes de la pauvreté ;**
  - **Les marchés seuls ne résoudre pas non plus les problèmes de la pauvreté.**
- Aujourd'hui, le Fonds atteint environ 41 M\$ (prévision pour fin 2008) grâce aux dons individuels s'échelonnant de 10K\$ à 5M\$ (70% en nombre de dons, 10-20% en masse financière) et aux apports d'institutions ou de fondations partenaires comme Rockefeller, Bill & Melinda Gates, Google, Skoll, Nike, Coca Cola, W.K. Kellogg, Global Alliance for Improved Nutrition et le Fonds de Capital d'Investissement Abraaj Capital à Dubai.
- Son approche est de **collecter** des dons philanthropiques **pour investir – en capital ou sous forme de prêt – dans des entreprises qui servent les pauvres dans les pays en développement** (populations vivant avec moins de 4\$/jour).
- Ses secteurs d'intervention sont la santé et la nutrition (65% des fonds), l'eau et l'agriculture, l'énergie (5% des fonds) et le logement.
- Les pays actuellement couverts sont l'Inde (51% des fonds), le Pakistan, Le Kenya, la Tanzanie et l'Afrique du Sud. Les prochains développements pourraient viser l'Amérique Centrale.

- Acumen emploie 52 salariés dont la moitié aux USA et l'autre à l'étranger : dans ses bureaux d'Hyderabad (Inde), de Karachi (Pakistan) et Nairobi (Kenya). Les frais de fonctionnement sont de l'ordre de 10% des fonds collectés.
- Acumen a développé le « **Talent Fellows Program** » permettant à des jeunes issus de ces pays d'intégrer la structure pendant 6 mois, dont 6 semaines au siège et le reste dans une des entreprises aidées. Certaines entreprises mécènes choisissent de 'sponsoriser un fellow'. L'objectif est de **former des leaders** dans ces pays.

## 2. Principes et modalités d'action :

Process : levée de fonds => identification de l'entreprise => prêt en dessous du taux du marché => assistance en ingénierie (essentielle) => récupérer les fonds => les ré-investir


- L'approche d'Acumen se fonde surtout sur la **recherche d'entrepreneurs locaux talentueux**, que l'on peut aider à monter ou développer une entreprise par du **financement** mais aussi par de **l'assistance managériale** (aide pour le business plan, partage des bonnes pratiques, formation au leadership par le fellowship program). Il est d'ailleurs plus difficile de trouver de bons projets que de collecter de l'argent pour les financer.
- La sélection des entreprises est faite avec l'aide des bureaux locaux ainsi que par des contacts avec les business schools locales. Elle implique une « due diligence » assez stricte.
- Le financement des entreprises retenues se fait soit par **prise de participation** (49% du capital max), soit par **prêt** (avec intérêt significatif – 8% à 12% – même si inférieur au marché compte tenu des risques encourus). Le Fonds s'engage généralement sur plusieurs années et nomme quelqu'un au conseil d'administration ou autre organe directeur si le financement se fait en capital.
- Ce financement par le Fonds Acumen permet généralement un effet de levier d'environ 3 auprès des financements locaux.
- Acumen a développé avec l'aide de Google un software de gestion rassemblant des instruments de mesure des performances de ses actions : « **Tool Pulse** ». Cet ensemble d'outils a été testé par une cinquantaine d'organisations tiers.
- A ce jour, Acumen a investi 37,9 M\$ dans 17 entreprises, pour moitié situées en Inde. Acumen estime que ces investissements ont créé environ 20 000 emplois et touché près de 10 millions de personnes.

## 3. Quelques exemples d'entreprises aidées :

- **A to Z Textile Mills en Tanzanie** : initiée par un prêt de 325 000 \$ à 6%, suivie d'un autre financement de 675 000 \$, cette aide a permis à l'entreprise de produire des moustiquaires imprégnées d'insecticide d'un nouveau type (production totale : 18 millions d'unités, 10% de la production mondiale) et d'employer 7000 personnes.
- **Water Health International en Inde** : 600 000 \$ de capital ont permis à cette entreprise de produire de l'eau potable traitée aux UV pour 300 000 clients des villages. Elle est maintenant aussi soutenue par Dow Chemical.

- **Ziqitza Healthcare Ltd en Inde** : 1,5M\$ mis au capital ont permis à cette entreprise de développer un service d'ambulance qui n'existait pas à Mombay(coût gratuit ou de 35\$ max.). Ces ambulances ont malheureusement beaucoup servi récemment suite aux attentats terroristes.
- **Lifespring en Inde** : création d'un service de maternité de 30 lits, grâce à un apport en capital de 1,9M\$. Devrait être étendu à une cinquantaine d'hôpitaux (1 nouveau tous les 35 jours).

## 2.3 ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

<p>Doug Bauer</p> <p><a href="http://rockpa.org/">http://rockpa.org/</a></p>	<p>Senior Vice President, Rockefeller Philanthropy Advisors</p>	
--	---	---

*“ To give money is an easy matter in any man’s power. But to decide to whom to give it, and how large and when, and for what purpose and how, is neither in every man’s power nor an easy matter. Hence, it is that such excellence is rare, praiseworthy, and noble.”*

*– Aristotle (384 – 322 BC)*

### 1. Présentation

Créée en 1891, RPA (*Rockefeller Philanthropy Advisors*) est une association à but non lucratif qui fournit services et expertise dans le domaine de la philanthropie aux particuliers, familles et fondations. RPA emploie une quarantaine de personnes et fait elle-même don d'environ 200 M\$/ an, dont 25% en provenance de la famille Rockefeller. 160 clients dont 40 de la famille Rockefeller.

### 2. La philanthropie américaine en chiffres (2007)

306 Md\$ sont donnés aux œuvres de bienfaisance. De ces dons :

- 75% proviennent de particuliers (et non pas de fondations privées ou d'entreprises)
- 38 Md\$, soit 5% de 600 Md\$, proviennent de fondations privées, 16 Md\$ d'entreprises et 23 Md\$ de legs

**Principaux bénéficiaires :**

- Religion : 102 Md\$, en hausse de 1,8% après inflation
- Education : 43,32 Md\$, en hausse de 3,4%
- Ressources humaines : 29,64 Md\$, en hausse de 5,4%
- Santé : 23,15 Md\$, en hausse de 2,4%
- Société civile : 22,65 Md\$, en hausse de 2,9%
- Arts, culture et sciences humaines : 13,67 Md\$, en hausse de 4,8%
- Relations internationales : 13,22 Md\$, en hausse de 12,9% (effet de la création Bill et Melina Gates)
- Environnement et animaux : 6,96 Md\$, en hausse de 7,7% (intérêt de la nouvelle génération)

**100,000 fondations privées aux Etats-Unis :**

- 90% d'entre elles ont un capital de moins de 10 M\$ mais 90% de ce capital est détenu par les 10% de ces fondations
- Fondations principalement familiales qui emploient environ 10,000 personnes
- Fiscalité avantageuse pour les donateurs (100 % de réduction de tous les revenus ?)
- Réglementation et surveillance limitées
- 
- Principe de « l'action privée pour le bien public »  
1,5 M d'ONG aux Etats-Unis.

**Impact de la crise économique :**

- Très négatif sur les fondations privées : **certaines dotations ont perdu jusqu'à 30/40% de leur valeur**
  - Le montant de dons diminuera sensiblement en 2009-2010
  - Les aides gouvernementales diminueront également
  - La philanthropie et le secteur non lucratif seront amenés à repenser leur façon de faire ; la venture philanthropy notamment prend en compte les qualités d'entrepreneur des dirigeants des organisations aidées qui devront adopter un comportement professionnel plus proche de celui des entreprises pour être efficaces.
- ↳ Solution possible : **Mission-related investing (« MRI »)** qui intègre le retour financier, social et dans certains cas environnemental. RPA estime en effet qu'une fondation privée doit faire plus que simplement réinjecter une partie de ses liquidités dans des œuvres de charité.

**3. Qu'est-ce-qui incite les riches à donner ?**

Si traditionnellement les œuvres de charité sont motivées par l'altruisme et la compassion, les mécènes le sont par le goût du beau et les philanthropes par le désir de voir au-delà du don immédiat. Les grands philanthropes américains tels que John D. Rockefeller Sr, Andrew Carnegie, Julius Rosenwald, Bill Gates et Jeff Skoll ont tous une histoire personnelle qui explique leur vision et leur stratégie de don.

Un bon philanthrope doit définir ses valeurs et motivations puis sa stratégie de dons.

Une entreprise a aussi des valeurs : la culture de l'entreprise. Une combinaison entre ses produits, son marché et sa gestion des affaires. Avant, une entreprise payait des impôts et ça suffisait. Maintenant, les clients ont des attentes : une bonne entreprise est une entreprise citoyenne. L'empreinte que l'on laisse est importante pour garder ses clients.

Exemple : Target consacre 5% de son revenu avant impôts à la philanthropy.

#### 4. Etude de l'impact :

Avant, le modèle courant dans les ONG était : process = impact.

Le secteur non lucratif se caractérise aujourd'hui par la mesure de l'impact, c'est-à-dire le changement apporté grâce au don :

**résultats +/- escomptés**

⊖ **ce qui se serait passé de toute façon**

**= impact.**

Les méthodes d'évaluation sont à l'image des Etats-Unis : elles sont diverses et non centralisées.

Ex : **Better Business Bureau** (20 critères d'évaluation), **Center for Effective Philanthropy**, **Maryland Association of NonProfits Organizations** (52 critères), **Charity Navigator** (impact financier uniquement), divers organismes d'accréditation dans les secteurs de la santé, de l'enseignement supérieur, etc...). Pour compliquer les choses, chaque fondation demande des comptes à chacune des ONG qu'elle subventionne.

#### 5. Relations donateurs/bénéficiaires :

Les fondations calculent leur retour sur investissement en mesurant la qualité de leur relation avec les bénéficiaires, le renforcement des capacités de ces derniers, leur rendement ainsi que leurs résultats (financier et social) et un changement durable sur la société.

#### 5. Conclusion : la professionnalisation du don

D'après Doug Bauer, la philanthropie demeure du domaine de l'émotion. Le philanthrope en devenir doit donc d'abord cerner les valeurs qui le motivent avant de déterminer son champ d'action ; il doit ensuite être à l'écoute des bénéficiaires et apprendre à leur contact ; il doit connaître les méthodes d'évaluation et enfin développer une relation de confiance avec les bénéficiaires de son don.



### 3. MERCREDI 3 DECEMBRE 2008

#### 3.1 TABLE RONDE A L'AMBASSADE DE FRANCE A WASHINGTON DC

Ira Arlock	Vice President, Fenton Communications	
Doug Bauer	Rockefeller Philanthropic advisers	
Cliff Kellogg	Vice President, Shorebank	
Paula Luff	Hess Foundation	
Steven Seleznow	Bill & Melinda Gates Foundation, resp. du Prg Education	
Josh Silver	NCRA (National Coalition for the Reinvestment Act)	

- **Ira Arlock : New economy.org ; Vice President, Fenton Communications (Agence de communication et de lobby pour les fondations)**
  - Ce qui caractérise la V.P. : c'est l'importance de l'engagement à long terme (élément le + important) avec le renforcement de capacité. **L'association aidée a ainsi la capacité de faire des plans d'avenir.**
  - On attend du CEO d'une structure qu'il ait les 3 qualités : **wit, wisdom and wise !**
  - L'extrême droite a utilisé les fondations comme un levier de prise de pouvoir politique (depuis Reagan) ; alors que ceux du centre et gauche n'ont rien fait de ce genre.

- **Doug Bauer : Rockefeller Philanthropic Advisers (OSBL de conseil en philanthropie, cf. compte-rendu du rdv du 2 décembre)**
  - La VP est un modèle hybride qui reprend le meilleur des deux : la discipline du modèle de « venture capital » et l'esprit de la philanthropie.
  - La VP s'inspire du capital risque ; opportunité de doubler son impact. Ce n'est pas un concept nouveau, il suffit de remonter aux intuitions des premiers mécènes, mais on constate une renaissance depuis 10 ans avec la nouvelle richesse (cf. développement de Wall Street...). Les « nouveaux riches » ont apporté une nouvelle ferveur intellectuelle, de nouvelles tactiques et des stratégies en rupture avec la philanthropie classique.
  - La V.P n'a pas sa place dans le monde de l'art par exemple ; elle n'est pas adaptée non plus pour la simple charité (l'aide alimentaire ou l'hébergement d'urgence) mais pour un changement social, elle est appropriée ! => la notion de mesure et d'évaluation doit être applicable et importante, ce qui n'est pas le cas dans tous les champs d'action.
  - Entre 5 et 6 Md\$ 'seulement' des sommes distribuées par les fondations sont de la V.P., soit un peu plus d'1% du total des dons aux US (rappel : 306 Md\$). Beaucoup de fondations malheureusement ne s'intéressent pas au renforcement des associations ('capacity building').
  - Un exemple de structure pouvant accompagner les associations dans le renforcement de leurs capacités : Support Center for Non Profit Management (New York).
  
- **Paula Luff : Hess Corporation / Hess Foundation (cf. compte-rendu du rdv du 1er décembre)**
  - En ce qui concerne la motivation des entreprises, l'avantage fiscal n'est pas le moteur ; c'est au contraire toujours une dépense ! Ce n'est pas non plus une stratégie de positionnement de marque, même si la philanthropie contribue à l'amélioration de la réputation de l'entreprise, de ses produits et de ses actionnaires. Si elle est confrontée à la pression des activistes, on parle alors d'investissements « correctifs ».
  - Au contraire, les leaders des entreprises comprennent bien, selon elle, les notions de choix, de partenariat, de mesure... Les enjeux sont d'améliorer le climat de l'entreprise, de construire des relations/partenariats et de positionner l'entreprise comme une entreprise humaine.
  - Les entreprises comprennent l'importance du 'capacity building', c'est-à-dire le renforcement de la capacité des associations.
  - Un chèque en blanc, sans aucune contrepartie, n'est pas intéressant pour personne !
  - Traditionnellement aux US, quand une personne siège au CA d'une association ou fondation, elle est aussi donatrice. Ainsi les CEO qui siègent au CA d'une association apportent non seulement des compétences, des réseaux et des contacts, mais aussi des fonds.
  - Evaluation : important de se poser la question en amont. A travaillé sur des outils avec l'IPICA à Londres (association RSE) et avec la Banque Mondiale/IFC.

- Une entreprise est forte quand elle lie sa RSE au business ; car cela aura une durabilité au delà des crises. Beaucoup de gros donateurs de NY : Citycorp, JP Morgan, L. Brother ne peuvent malheureusement poursuivre aujourd'hui le même niveau d'aide.
  - Pour des postes liés à la RSE, les entreprises recrutent de plus en plus des personnes ayant une connaissance du terrain + une culture associative/ONG (son cas à elle).
  - **La crise va être un test de la durabilité de la RSE.** Les attentes du public restent cependant considérables envers les entreprises. Il n'y a pas, en ce moment, chez Hess, de coupes budgétaires fortes sur les programmes tant la RSE touche au business quotidien, mais on a stoppé les embauches et coupé les frais généraux. Les actions philanthropiques comme celles de Guinée Equatoriale sont évidemment maintenues car contractuelles.
  - Aujourd'hui elles font des choix durs, concentration, pas de nouveaux programmes !
- **Josh Silver : NCRC (Coalition Nationale pour le Réinvestissement, qui regroupe 600 ONG, associations, entreprises sociales et fonds ; rôle de lobbying, et d'accès aux crédits ou de protection contre les saisies pour des communautés à faibles ressources)**
    - Le CRA, voté en 1977, est l'obligation juridique pour les banques (8000) de servir les minorités et d' « investir » dans les quartiers défavorisés (clients pauvres) en contrepartie de la garantie FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation). Les banques sont notées et les notations sont publiées. L'objectif du CRA est de donner accès au crédit et au capital.
    - Wall Street et les banques d'affaires et hypothécaires n'étaient pas concernées par le CRA et ce sont ces dernières qui ont eu un grand nombre d'échecs et faillites en 2008 => **le CRA n'est donc pas à l'origine de la crise des subprimes !**
    - La modernisation du CRA sera un enjeu pour le prochain congrès ; il faut travailler avec tous les partis, trouver des politiques ouverts.
    - Concernant l'impact de la crise : on mettra des années voire des dizaines d'années à sortir du trou, notamment les collectivités locales !
- **Steven Seleznow : Bill & Melinda Gates Foundation, resp. du Programme Education (budget de 2,5 Mds\$ sur ce volet)**
    - **VPP (Venture Philanthropy Partners)** = trois magnats des nouvelles technologies ont été aidés au départ par des venture capitalists. Ils ont eu des fonds, ont été aidés dans leurs plans stratégiques et ont reçu des conseils qui sont plus précieux que l'argent peut être. Ils se sont dit : pourquoi ne pas faire de même avec le non-profit ? Il faut appliquer les leçons de l'entreprise au non -profit : rendement financier et social, matrices très précises de mesures, plans stratégiques, financement de consultants (McKinsey, BCG)... Mettre en place une relation durable entre le financeur et l'ONG.
    - Il est important pour une fondation de comprendre le contexte politique. Une fondation US ne peut pas techniquement faire de lobbying, mais la défense des droits et la promotion des politiques sont fondamentales pour bénéficier du levier de la

politique des gouvernements. Il faut une stratégie politique qui pousse au changement et influence les politiques et les financements des gouvernements

- Impact de la crise : la croissance de la Fondation Gates a été ces dernières années entre 20 et 50 % l'an ; ce sera à l'avenir plus proche de 10%. Bill Gates a décidé que l'on ne coupera pas les programmes actuels, mais il y aura moins de nouveaux programmes.
- Les petits fonds vont être plus touchés, mais il y aura peut être plus de créativité, des regroupements et des partenariats stratégiques ; Gates travaille par exemple avec Chevron en Californie ou avec la Dell Foundation sur l'éducation ; on peut trouver de nouvelles méthodes en garantissant des emprunts par exemple ...
- Une initiative intéressante est celle des **Social Venture Partners (SVP)** : groupes locaux de philanthropie à risque, des privés investissent de 5 K\$ à 100 K\$/an afin de soutenir le développement de leur ville ; cela ne va pas disparaître ; cela démocratise la Philanthropie !
- On doit apprendre à **se connaître entre financeur et ONG**, éviter la « danse de la séduction », la fondation ne doit pas corrompre l'association. Reconnaissance du rôle parfois négatif des « program officers » des Fondations formés à Harvard, Yale,... Ils ont un rôle analytique, quasi clinique avec toutefois, et trop souvent, une large incompréhension des valeurs et spécificités du monde associatif. « **La philanthropie demande autant d'art que de science.** » Le monde des fondations doit se coordonner, sinon il produit des injonctions contradictoires vis-à-vis des acteurs de terrain.
- La Fondation Gates est consciente de son pouvoir et de son devoir de prudence. Elle a pour objectif de soutenir/financer et non d'opérer elle-même. Elle utilise son 'pouvoir' pour réunir des acteurs d'une même cause autour de la même table.
- **Evaluation** – exemples d'indicateurs : le taux d'élèves finissant leur études a-t-il augmenté ? et quid pour telle ou telle cible ?... le nombre d'adolescentes enceintes a-t-il diminué ?...
- **Due diligence et sélection des projets** : il y a une part de sciences (chiffres) et d'art (l'intuition...). Le processus est en général de 6 mois maximum, mais peut durer jusqu'à 2 ans. Les critères sont les suivants :
  - Qualité du « leadership »
  - Engagement du porteur de projet et volonté/capacité d'étendre et de reproduire le projet
  - Clarté du projet et de ses objectifs
  - Capacité et montage financiers
  - Produits & services => preuve de leur efficacité
  - Gouvernance (outils, instances, membres du CA...)
  - Qualité de l'équipe
  - Soutien du marché, possibilités de croissance
- **Cliff Kellogg : Vice President Shorebank**
  - Il faut tenir compte du contexte des US : longue histoire de fourniture de services sociaux (santé, crèches, sans abris,...) par des associations (décentralisées, souvent locales, peu dépassent la région).

- La V. P. s'inscrit dans une perspective locale, l'Etat n'est pas le fournisseur de services. Cet environnement est propice au Venture Capital.
- La VP est arrivée avec une nouvelle génération. Le modèle ancien était celui du « travailler toute la vie puis donner l'argent accumulé ». La nouvelle génération de philanthrope concerne des quadras/quinquas qui veulent participer personnellement, avec une forme d'impatience, ils ont de l'argent et du temps. La VP veut financer la mise au point de l'organisation, monter des infrastructures pas seulement des actions ; investissement holistique ; financer la croissance de toute l'institution ; repenser les stratégies de sortie.
- Participation éventuelle au CA.
- Ils se demandent pourquoi les ONG ne croissent pas ; ils cherchent à comprendre leurs systèmes d'organisation, ils utilisent des grilles d'analyse qui audient 8 différents paramètres stratégiques : le système de gestion, la gouvernance, l'administration, le financement (et son développement), les IT, le marketing/les media, les systèmes d'évaluation et la reproductibilité.
- La V P s'occupe des associations capables de grandir avec un leader visionnaire et un programme innovant. Toutes les structures n'ont pas vocation à grandir, à élargir leurs terrains d'action, et certaines rendent un meilleur service en restant petits.
- Il manque souvent des outils permettant la démultiplication à grande échelle des projets innovants.

**VP => accent mis sur le « capacity building », la mesure de l'impact et la stratégie de sortie (réflexion et engagement long terme).**

- **SYNTHESE DES ECHANGES SUR CE QU'EST LA 'VENTURE PHILANTHROPY' :**

- **Rencontre entre donateurs allant vers l'investissement & des investisseurs s'intéressant aux questions sociales**
- Caractéristiques du « venture philanthrope » :
  - o Prendre en compte le non lucratif
  - o **Prendre du temps** et rentrer dans le sujet en donnant de sa personne
  - o **Financement de la totalité** du projet (et pas juste un programme)
  - o Préoccupation quant à la **stratégie de sortie**
  - o **Mesure** de la performance à long terme
- VP non encore stabilisée, et qui **vaut peut-être moins pour son volume** (\$ et nombre d'organisations concernées) **que pour son effet levier et sa dynamique.**
- La VP implique une écoute réciproque entre le donateur/investisseur et le monde du non lucratif et en découle une qualité dans la relation aideur/aidé et un accord préalable sur :
  - o Les **objectifs**
  - o Les **impacts** attendus
  - o La **stratégie de sortie**

NB: contrairement à la France, la stratégie de sortie consistant en l'obtention de **financements publics** n'est pas évidente aux US.

- La VP n'est pas présentée comme un modèle applicable à tous les problèmes (ex culture). Tout ne peut pas être mesuré.

## 4. JEUDI 4 DECEMBRE 2008

### 4.1 PACIFIC COMMUNITY VENTURES, LLC, CENTER FOR EFFECTIVE PHILANTHROPY, DRAPER RICHARDS FOUNDATION

Valerie Threlfall <a href="http://www.effectivephilanthropy.org/">http://www.effectivephilanthropy.org/</a>	Director, Center for Effective Philanthropy	
Anne Marie Burgoyne <a href="http://www.draperrichards.org">http://www.draperrichards.org</a>	Draper Richards Foundation	
Penelope Douglas <a href="http://www.pacificcommunityventures.org/">http://www.pacificcommunityventures.org/</a>	CEO, Pacific Community Ventures	
Eduardo Rallo	SVP, Pacific Community Ventures	

#### • DRAPER RICHARDS FOUNDATION

##### 1. Présentation :

- Tous les fonds de cette fondation proviennent de deux fondateurs (octogénaires), pour l'un issu du venture capital.
- Cette fondation ne lève pas de fonds et n'est pas pérenne. Elle a une durée de vie fixée à 15 ans (fondation à décapitalisation progressive) et est dans sa 8<sup>ème</sup> année.
- Ses objectifs : financer des associations, à forte capacité de croissance, dans tout domaine susceptible de **créer du lien social**. **Finance l'amorçage** d'un programme, pour lui permettre de croître de manière agressive. Les montants en jeu (2 M\$/an) ne permettent pas d'avoir un impact structurel. L'intervention de la fondation repose sur l'idée qu'un individu peut lancer une dynamique de changement social.

##### 2. Trois modalités d'action :

- Des **dons** de 100K\$/an pendant trois ans, à raison de 6 nouveaux bénéficiaires par an (total 1,5 à 1,8 M\$/an). Le travail de due diligence fait par la fondation a un effet de levier sur d'autres fondations, qui apportent d'autres fonds aux mêmes bénéficiaires
- Un **engagement au CA** de l'association pendant les 3 ans.
- La création d'une **communauté** autour de la Fondation. Réunion de 2 à 3 jours chaque année de tous les bénéficiaires et ex bénéficiaires. La création d'une communauté de connaissance est fondamentale dans le modèle. L'échange de pratiques et d'expertise est au cœur du système (des conférences téléphoniques plusieurs fois par an avec des experts, ...).



### 3. Sélection des projets :

- 400 demandes par an. Etude d'une cinquantaine de projets. Puis sélection de projets sur lesquels on fait une due diligence approfondie, afin de comprendre la pertinence du programme proposé.
- Eligibilité : tout projet, quel que soit son domaine et son lieu dans le monde, sous réserve de :
  - Son utilité sociale
  - Sa forte capacité d'extension (ex : éducation, prévention auprès des jeunes en Afrique, sur le VIH, développement de PME au Nicaragua...)
  - Son statut d'association ayant son siège dans la région de San Francisco (car présence de la Fondation au CA). L'activité de l'association est quant à elle soit nationale (½ des cas), soit internationale (½).

### 4. Indicateurs de résultats :

- Les résultats visés sont **définis dès le démarrage**, à partir d'un diagnostic approfondi du sujet. Des indicateurs sont élaborés.
- Parmi les indicateurs de réussite, certains ne sont pas liés directement au programme mais à la gouvernance de l'association, par exemple : qualité des nouveaux membres du CA, qualité et origine des financements qui vont prendre la suite quand la fondation sortira, etc. (par exemple, une association développant un programme dans le domaine de l'éducation aux USA a réussi à attirer des fonds dédiés au changement de l'éducation aux Etats-Unis de la Dell Foundation : c'est un critère de réussite).

## • CENTER FOR EFFECTIVE PHILANTHROPY

### 1. Présentation :

- La mission du Centre : réaliser des **enquêtes et études** sur les fondations. Existe depuis 2001, pour produire plus de transparence sur la philanthropie. Il est basé à Boston et vient de créer une antenne à San Francisco. Il a un effectif de 30 personnes.
- Le Centre **lève des fonds auprès des fondations**, qui s'engagent sur plusieurs années. Ces fondations membres sont clientes du Centre, mais celui-ci a également de nombreux autres clients non membres. Le Centre utilise une base de données. Le Centre a une **activité de publication** et organise une **conférence** biannuelle de la communauté philanthropique.
- Le Centre fait des enquêtes et réalise un « univers » de **benchmark** qui permet aux fondations de disposer d'outils d'évaluation, dont elles vont se servir pour évoluer.

## 2. Enquêtes :

Base de données sur 60 000 bénéficiaires.

- Les **enquêtes comparatives auprès des bénéficiaires** permettent d'identifier les déterminants des résultats d'une relation entre fondation et bénéficiaires.
- Type de questions : Les bénéficiaires sont ils satisfaits de leur relations avec la fondation ? Quels types de relations ? Quel est l'impact de la fondation ? Ont-ils connaissance de leurs objectifs ?
- Les enseignements les plus importants sont que les résultats ne dépendent pas tant des montants financiers engagés que de la **qualité de la relation et de l'interaction entre fondation et bénéficiaire** : clarté de la stratégie et des objectifs, façon dont le bénéficiaire voit fonctionner la fondation dans son environnement etc.
- Des enquêtes sont également faites auprès des salariés et des membres du Conseil d'administration.

## 3. Le CEP en a identifié 3 facteurs clés d'efficacité d'une fondation :

- des **objectifs** clairs et précis, compréhensibles jusqu'au bout de la chaîne
- des **stratégies** cohérentes avec les méthodes, assises sur une théorie du changement
- des **indicateurs**, des clignotants, permettant le pilotage

## 4. Le Centre a-t-il l'ambition d'évaluer l'impact des fondations sur la société ?

Il ne le fait pas aujourd'hui, mais il espère pouvoir le faire à terme, s'il arrive à lever les difficultés méthodologiques. Celles-ci sont de plusieurs types, par exemple :

- Comment comparer les fondations du point de vue de leur impact, compte tenu de la diversité de leurs objectifs ?
- Les fondations ne sont pas seules à agir, il est donc difficile d'identifier leur impact propre, dans le système complexe où sont présents beaucoup d'autres intervenants.

## 2 liens internet :

- The Center for Higher Philanthropy de l'Université de Pennsylvanie :  
<http://www.impact.upenn.edu/index.html>
- Etude du CEP sur les partenariats « More than Money » :  
[http://www.effectivephilanthropy.org/images/pdfs/CEP\\_More\\_than\\_Money.pdf](http://www.effectivephilanthropy.org/images/pdfs/CEP_More_than_Money.pdf)

## • PACIFIC COMMUNITY VENTURES

### 1. Présentation & historique :

- PCV est une **organisation hybride, comportant un fonds d'investissement à but lucratif et une ONG à but non lucratif**.
- L'objectif de PCV a été de combiner différents outils financiers pour être autonome. C'est donc une combinaison de sources différentes de fonds.

- Le fonds d'investissement est filiale de l'ONG. Une partie de ses résultats va donc à l'ONG (28 % des commissions). La branche conseil vend ses services. Motivation des investisseurs du fonds : un taux de rendement compétitif environ 16-17 % avant la crise.
- Au démarrage, PCV a levé 10 M\$ pour ses activités non lucratives (cible initiale = la pauvreté en Californie). PCV a peu à peu conçu un nouveau modèle, s'appuyant sur une communauté d'un nouveau type, réunissant des gens du monde des affaires et des personnes à faibles revenus, traversant les classes et les frontières économiques et contribuant à l'accroissement de la richesse des moins nantis.
- L'idée était d'**investir dans le capital humain et financier des entreprises fournissant du travail de qualité à des personnes à faible revenus et aux minorités**. Ce modèle devait combiner deux outils : une ONG sans but lucratif fournissant des services à des publics peu nantis, et un fonds d'investissement pour des PME employant les mêmes personnes que celles visées par l'ONG.

## 2. Activités :

- Aujourd'hui l'organisation dispose d'un capital de 100 M\$, dont 60 M\$ dans un fonds d'investissement, et 40 M\$ dans l'association sans but lucratif. Elle exerce **quatre métiers** :
  - Métier de **consultant** payé par les entreprises clientes
  - Métier d'**investisseur**, avec rendement important
  - Métier d'**appui** aux entreprises en portefeuille
  - Métier de fourniture de services sociaux aux entreprises (ingénierie sociale, mécénat de compétences)
- PCV a défini **trois « lignes de services »** :
  - « **Business Advance** » : réseau de PDG qui font du **bénévolat** pour accompagner les TPE. Sur ce point, un axe de travail a été identifié pour l'avenir : améliorer la coordination et la qualité de l'apport des experts bénévoles ; PCV envisage un engagement formel en nombre d'heures et planifiables dans l'année.
  - « **On Ramp** » : **innovation sociale**, services critiques aux ouvriers les moins payés. Formation, alphabétisation financière, comptes d'épargne. Autre exemple : une carte pour les soins médicaux, abondée par l'entreprise. Toutes ces obligations sociales sont inscrites dans le contrat avec le chef d'entreprise, au moment où PCV investit.
  - « **Insight** » : **évaluation** de l'issue, avec double bilan : financier et social. Avec un évaluateur externe, PCV a conçu un outil de calcul du rendement social de l'investissement. Cet outil est acheté par d'autres investisseurs (Calpers etc).

### 3. Accompagnement du portfolio d'entreprises :

#### - Soutien financier et/ou conseil d'entreprises : 3 critères

- qui sont dans des quartiers sensibles ou dont les gérants ou propriétaires sont issus des minorités.
- qui arrivent à un point d'inflexion et sont prêtes à décoller et à embaucher, ie. les entreprises qui ont fait la preuve du concept et sont au bord du 'décollage'.
- qui créent des emplois de qualité dans les quartiers défavorisés.

#### - Stratégie de sortie = vente

Au mieux, les salariés rachèteront l'entreprise, au pire l'entreprise sera délocalisée. Sachant qu'elle ne pourra pas imposer des obligations sociales au futur acheteur, PCV s'attache à préparer les salariés à la future vente et fait en sorte que leur sort soit amélioré avant cette vente, ex : formations pour développer leur employabilité (notamment s'ils se retrouvent sur le marché du travail).

- En 10 ans, le fonds a investi dans une vingtaine d'entreprises (dans lesquelles il reste 6 à 7 ans). 10 à 12 sont aujourd'hui dans le portefeuille. Des centaines d'entreprises ont été conseillées (une centaine simultanément).
- Aujourd'hui, après un an de crise, PCV conseille les TPE dont le chiffre d'affaires baisse et à qui les banques ne prêtent plus. PCV prépare en outre les salariés à gérer leur vie en situation difficile s'ils perdent leur emploi.

### 4. Exemple : Timbuk2

- = TPE de fabrication de sacs sur mesure, lancée par un chef d'entreprises, bon fabricant, mais manquant d'expérience commerciale.  
<http://www.timbuk2.com/tb2/products/home>
- ↳ PCV a diagnostiqué un fort potentiel de croissance dans le concept, mais une incapacité du chef d'entreprise à élargir son champ. PCV pensait que la TPE représentait un potentiel d'emplois de qualité pour un public du quartier.
- ↳ PCV a investi financièrement et accompagné le développement par son appui et ses conseils. Création d'une plateforme de commerce électronique etc.
- ↳ PCV a conduit à la création d'un fonds d'entreprise destiné à être distribué aux salariés le jour où l'entreprise serait vendue. A également formé les salariés pour accroître leurs compétences, pour gérer leur épargne etc. A la vente de l'entreprise, les 49 salariés ont touché 2 ans de bonus, et PCV a récupéré 4 fois sa mise initiale.

## 4.2 SILICON VALLEY COMMUNITY FOUNDATION

Margot Rawlins	Center for Venture Philanthropy	
Eleanor Clement Glass	Chief of donor engagement and giving	
Erica Wood	Vice President	
Catherine Gowen	Directeur Business services	
Bert Feuss <a href="http://www.siliconvalleycf.org/">http://www.siliconvalleycf.org/</a>	Directeur des investissements	

### 1. Présentation

- La Silicon Valley Foundation (SVCF) fait partie des 650 fondations qui travaillent sur le plan local pour des comtés. Elle a été créée en 2007 à partir du mariage de 2 fondations 'communautaires' (Santa Clara et Santa Mateo). C'est aujourd'hui la 4<sup>ème</sup> de ce type aux US (en taille) et elle a environ 90 employés.
- Elle abrite, investit et gère des fonds (1500 dont la Skoll Foundation, créée par le 1<sup>er</sup> Président d'eBay) pour des donateurs individuels, ou familiaux, des entreprises.
- Elle détient 1,6 Md\$ d'actifs dans plus de 87 portefeuilles différents (investis classiquement). Son board est composé de manière diverse, avec des personnes travaillant au niveau de la collectivité locale et d'autres issues de différents secteurs.
- Elle travaille à destination de 2 comtés de Californie mais les donateurs peuvent intervenir auprès d'organisations nationales ou internationales au-delà des territoires.
- Effet de la crise ? La SVCF a perdu 26% de ses actifs, soit environ 300 M\$. Les dons restent importants voire supérieurs à ce qu'ils étaient mais certains investissements sont gelés.

### 2. Center for Venture Philanthropy

A partir d'un défi tourné vers l'éducation, un groupe d'enseignants et de « venture capitalists » se sont retrouvés pour faire émerger des solutions et ont défini **5 pratiques qui fondent la définition de la Venture Philanthropy** :

1°) L'investissement dans un plan pluri-annuel

- o Mise à disposition de capital
- o Stratégie d'assistance

Les attributions/responsabilités sont définies de manière très précise dans un document contractuel (Memorandum of Understanding ou « MOU »).

Tout le monde a un rôle précis à assurer, la **Venture Philantropy**, c'est du travail de **relations entre les personnes entre lesquelles la confiance s'établit** : « *Nous sommes des entraîneurs, nous posons des questions, nous cherchons des solutions.* »

Exemple : un fond de 6 ans pour apprendre à gérer sa situation financière, faire de l'épargne (avec abondement de l'Etat) et accéder à la propriété à destination des « pauvres » (16 M\$ de dons, ¼ venant d'individus) vers des ménages ne disposant pas plus de 2 K\$/mois de revenus. Les résultats attestent d'un accès amélioré des destinataires à l'enseignement supérieur, et d'aucune saisie de logements ; mais en revanche, les résultats sont moins bons en matière de création d'entreprise.

2°) Des **relations partenariales** basées sur la **confiance**

- Vers la recherche de solutions pour les associations et de ressources
- « Investment Council » = comité de donateurs qui travaille avec l'association bénéficiaire

3°) Une **évaluation** régulière, des **outils de mesure**

- Chaque trimestre dans un « résumé cible », on annonce aux investisseurs le niveau atteint en terme de performance
- L'évaluation est ancrée dans chaque projet : exemple de distribution de manuels scolaires, nombre de sacs distribués, mais aussi mesure par des enquêtes d'opinion auprès des parents (ex : lisent-ils des histoires à leurs enfants ?)

4°) **Cash et expertise** (assurer la capacité du bénéficiaire)

- Lever des fonds pour l'intégralité du plan (leur permettre de ne pas passer moins temps à collecter)
- Mettre à disposition des investisseurs et des relations publiques
- Des consultants en évaluation et des experts sur les différents sujets
- Préparer les jeunes générations à leur vie d'adulte et de parents pour une meilleure prise en compte de l'éducation et de la famille

5°) Une **stratégie de sortie du projet social**

- Elargir l'idée pour pérenniser, exemple : augmentation des actifs et de l'épargne pour se retirer quand une autre réponse arrive
- Apporter des connaissances pour permettre la diffusion, vers l'éducation publique en particulier
- C'est la partie la plus délicate.

**Quels sont les avantages et les inconvénients de cette approche 'venture philanthropy' ?**

Avantages :

- ↳ donne des résultats quantifiables, retour social sur l'investissement
- ↳ fonde des relations de partenariat honnêtes et basées sur la confiance
- ↳ facilite l'ouverture

Inconvénients :

- ↳ oblige à un engagement qu'il faut tenir sur du long terme
- ↳ requiert beaucoup d'énergie et de travail
- ↳ exige une compréhension du monde des ONG qui doit être acquise et complète pour éviter l'abus de pouvoir
- ↳ accroît la visibilité des échecs potentiels

Quant à l'avenir, ils s'interrogent sur les moyens de faire venir d'autres partenaires et de faire évoluer les stratégies d'investissement.

### 3. Corporate Advised Funds

- Il s'agit de fonds ou fondations abritées. La SVCF aide au développement et apporte des services aux entreprises.
- Portefeuille de 40 entreprises locales pour un total de 67 M\$ à qui la SCVF fournit un support administratif (certaines de ces entreprises ont peu ou pas du tout de personnel gérant le fonds) et des services, moyennant des frais.
- Un fonds peut être ouvert en 24h, moyennant 25 K\$ de frais d'ouverture et 2% l'an de frais de gestion administratifs. Les fonds sont irrévocables.
- Responsabilité de la SVCF sur les actions des fonds (cf. la loi « Patriot » qui a changé le financement collectif des communautés).
- Exemple : l'entreprise Mac Afee (logiciel antivirus) a voulu aligner récemment ses dons sur les missions et valeurs de l'entreprise et a créé un fond afin de lutter contre la criminalité sur Internet, avec un financement d'une recherche dans tout le pays.
- **Quid de la répercussion de la crise sur les entreprises ?**  
Variable, certains fonds sont ou seront augmentés, mais on commence à voir certaines entreprises diminuer leur personnel affecté à la philanthropie, ce qui peut d'ailleurs augmenter le rôle des organismes comme la Silicon Valley Community Foundation.
- On assiste globalement à une concentration des dons vers l'éducation (besoin de main d'œuvre qualifiée) et les banques alimentaires, enjeux largement partagés.
- La SVCF a fait une étude de benchmark en 2007 auprès de 100 entreprises de la Silicon Valley sur leur philanthropie, leurs pratiques et leurs cibles de donations (via des questionnaires).


### 4. Stratégie d'investissement de la SVCF => augmenter l'impact avec la méthode MRI (Mission Related Investing)

*(Cf. slides et rencontre avec Rockefeller Philanthropy advisers)*

L'objectif est de créer un portefeuille d'investissements liés aux missions. Cette approche va faire l'objet d'une étude par le Conseil d'administration de la SVCF. Ils essaient d'apprendre les uns des autres, municipalités, ONG, fondations... par un partage de pratiques, des réunions et des relations informelles, tout ça dans la confiance.



#### 4.3 REDF (ROBERTS ECONOMIC DEVELOPMENT FUND)

Carla Mavits	CEO	
Esther Kim	Portfolio Director	
Samra Haider	Entreprise Development Manager	
<a href="http://www.redf.org/">http://www.redf.org/</a>		

##### 1. Présentation

- George Roberts (à l'origine de la structure, et aujourd'hui encore Président) souhaitait agir pour l'emploi dans la région de San Francisco en s'appuyant sur le business => approche Venture Capital. Création du REDF en 1997.
- **Le REDF donne des fonds à des entreprises sociales et crée des opportunités d'emplois pour ceux qui n'y ont pas facilement accès** (prisonniers, jeunes, toxicomanes, sans-abri, malades mentaux....) => trouver la voie vers des emplois durables.
- NB : en Californie : 170 000 personnes en prison d'Etat, 200 000 en liberté conditionnelle, sur une population totale de 37M.
- REDF recrutement des stagiaires MBA.

##### 2. Sélection des projets

- Le circuit se fait de REDF vers l'ONG, puis vers l'entreprise sociale abritée par l'ONG (même personne morale en général).
- **Processus type de sélection** : *(comme une entreprise de capital risque, bien que peu d'investissement en fonds propres)*
  - Analyse générale (délai 1 semaine)
  - 1<sup>er</sup> filtrage (délai 2-3 mois) avec rencontre des interlocuteurs
  - Analyse approfondie (délai 3-4 mois) sous forme de période d'essai
  - Soutien du projet : subventions mais surtout accompagnement pour un renforcement de capacité
- Critères de sélection:
  - Activités de plus de 3 ans, apportant plus d'1M\$
  - Leadership
  - « Cultural fit » avec REDF
  - Cible = personnes défavorisées
  - Engagement vis-à-vis du business comme de l'impact social
  - Potentialité d'impact et de démultiplication
- Emplois généralement créés : ceux qui nécessitent peu de formation de connaissances et beaucoup de main d'œuvre comme le nettoyage, l'imprimerie, les stades.....
- Travaille avec des entreprises solides (pas des start-up).

### 3. Accompagnement des projets

- Subventions annuelles, couvrant des salaires si nécessaire) : en général, 75 à 150 K€/an sur 3 à 5 ans
- Subventions en capital adaptées aux objectifs (en moy. 25-30 K€/an)
- Assistance au quotidien (valorisée à env. 50 K€/an)

**Suivi** : documents financiers des ONG/entreprises sociales analysés chaque mois

**Stratégie de sortie** : Autres fondations... la philanthropie d'une manière générale. Recherche de solutions systémiques.

### 4. Mesure et évaluation de l'impact : REDF est une référence en la matière

- Obtention et maintien de l'emploi et aussi amélioration de la vie des individus en général
- Résultats financiers de l'entreprise sociale, garantie de la pérennité des emplois
- Impact global sur la société rapporté par des preuves sous forme de collecte de données destinées à alimenter les politiques et à contribuer à des changements systémiques en profondeur

=> **prise en compte du quanti** (nombre d'emplois, pourcentage encore en emploi après tel délai, montant des salaires, taux de récurrence...) **et du quali** (sortie de la situation de pauvreté...). Ex : 3500 emplois ont été créés, et après 2 ans, 74% sont encore dans l'emploi, 11% à plein temps et les salaires ont augmenté de 32%.

Cf. leurs **outils** mis en ligne sur leur site internet.

### 5. Rôle + large

- REDF joue le rôle de réseau professionnel pour des entreprises qui n'en bénéficient pas
- Rassemble en outre des données pour influencer l'Etat vers un financement à long terme
- Partage d'expérience et mise en ligne de ses outils sur Internet

*NB : Nos commentaires après l'exposé : cette expérience peut être rapprochée en France des entreprises d'insertion, voir aussi la clause sociale dans les marchés publics. Ce qui diffère, c'est la méthode.*

## 5. VENDREDI 5 DECEMBRE 2008

### 5.1 GLOBAL BUSINESS NETWORK & THE MONITOR INSTITUTE

<p>Andrew BLAU</p> <p><a href="http://www.gbn.com/">http://www.gbn.com/</a></p>	<p>Président du Global Business Network</p>		
<p>Barbara KIBBE</p> <p><a href="http://www.monitorinstitute.com/">http://www.monitorinstitute.com/</a></p>	<p>Directrice du Monitor Institute</p>		

- **Global Business Network** (filiale non profit du Monitor Institute)
  - Le rôle du consultant est l'adaptation des organisations aux changements. Le constat de départ sur les organisations associatives américaines vient de leur revendication d'indépendance, laquelle, si elle est justifiée sur le fond, les empêche également de comprendre et d'apprendre le changement.
  - Quels sont ces changements ? **Trois phénomènes mondiaux cumulés : la privatisation de la richesse, la globalisation et l'accélération du temps et des échanges.** La philanthropie accompagne de fait ces changements et vit un processus de multiplication de ses structures, de diversification de ses champs d'interventions et en même temps une phase réflexive d'observation et de réflexion sur ses pratiques et ses résultats. Les donateurs et les bailleurs de fonds sont au centre des cercles concentriques à partir desquels se pense et se vit le changement (des organisations, du public, de la société).
    1. Le 1<sup>er</sup> phénomène de la **privatisation** de la richesse s'illustre par exemple par le fait que la chaîne de distribution *Wal-Mart* aux Etats-Unis est le 6<sup>ème</sup> producteur de revenus au monde derrière les plus grands Etats. Elle s'illustre aussi dans le cadre des échanges internationaux puisque dans les années 1970, 70% du financement des PVD provenait des gouvernements, ils ne représentent plus aujourd'hui que 20% de l'aide.
    2. Le 2<sup>ème</sup> phénomène de la « **connection** » est lié au progrès technologique par exemple avec près de la moitié de l'humanité qui dispose d'un téléphone portable en 2008. Ce phénomène a été ainsi une des clés de la campagne électorale américaine en 2008. Du coup si tous les problèmes de l'humanité sont connectés entre eux, les solutions aussi.
    3. Le 3<sup>ème</sup> phénomène est celui de l'**accélération du temps et des échanges**. On peut prendre l'exemple des pages répertoriés sur *Google* qui sont passées de centaines de millions à un milliard de milliards aujourd'hui.

- ↳ Pour toutes ces raisons structurelles, on assiste à une augmentation sans précédent de la philanthropie, corrélée à l'augmentation sans précédent du nombre de millionnaires dans le monde ; 11 nouvelles fondations sont créées chaque jour aux Etats-Unis et 83 nouvelles associations.
- ↳ Depuis les années 80, la philanthropie se publicise et quitte le registre de la sphère privée comme on peut l'observer au travers des occurrences médiatiques exponentielles depuis une dizaine d'années. Ce nouveau contexte démographique fait apparaître des organisations professionnelles dédiées à la philanthropie comme le montre par exemple la base de données du *Center for Effective Philanthropy* ou encore les groupes de recherches universitaires sur le sujet.
- En conclusion, de nouvelles responsabilités émergent et agissent en réponse aux besoins sociaux à partir de cette richesse privée. Aujourd'hui, la philanthropie est connectée au marché parce que le marché est une partie de la solution, c'est la grande différence avec l'ancienne vision où le bénéfice social (*public benefit*) équivalait au seul secteur non lucratif. Il faut prendre la mesure de ce nouveau contexte de résolution des problèmes publics.
- **The Monitor Institute**
  - Le *Monitor Institute* est en partie un incubateur de projets, un *think tank*, une société de consultant. Avec 2 Md\$ d'actifs, il investit dans des sociétés. Sur la base de stratégies éprouvées pour le secteur commercial, il travaille sur le secteur social pour appliquer des innovations plus efficaces. Les consultants travaillent avec la Fondation Rockefeller, la Ford Fondation, l'Acumen Fund etc. En Europe, ils travaillent en collaboration avec l'association EVPA (European Venture Philanthropy Association).
  - La notion de VP existe depuis longtemps, même si non appelée comme cela dès le départ. Le concept de « *venture philanthropy* » vient des revues d'économie des affaires de Harvard. Il repose sur des principes qui sont pourtant au cœur de la bonne philanthropie depuis des dizaines d'années : implication du donateur-entrepreneur, clarification des objectifs de l'échange philanthropique, investissements rationnels dans des programmes, mesure des résultats attendus et obtenus. De fait, la « *venture philanthropy* » recoupe un très large spectre d'expériences. Un meilleur thème pour la désigner serait « philanthropie à haut engagement ».
  - Pour Barbara Kibbe, il s'agit plus d'une métaphore qu'un véritable modèle. Elle est même plutôt critique sur ce terme : existe-t-il vraiment une structure qui répond à toutes les caractéristiques du modèle de la VP ?

### Quelles qualités un Venture Philanthrope doit-il avoir ?

- Un leadership fort
- Une vision claire
- Une patience et un sens de l'engagement
- Une capacité d'adaptation, d'apprentissage et de partage d'expérience
- Une recherche d'équilibre entre les souhaits de l'investisseur et les besoins du bénéficiaire

### Qu'implique la VP ?

- Aller au-delà des \$
- Un engagement actif
- Un soutien durable
- Le renforcement de capacité
- Des attentes quant à l'impact

### Points de vigilance :

- Le financement (cf. en temps de crise...)
- L'impatience
- Le risque de 'désordre' face à la complexité/la compréhension/le défi qu'implique l'objectif de changement social
- La difficulté de la tâche
- La passion limitée
- L'enthousiasme exacerbé

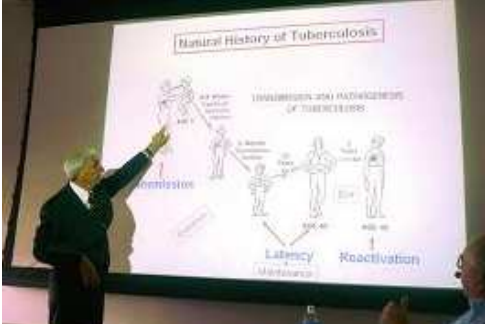
### Quelques noms connus de la VP :

- **Edna McConnell Clark Foundation** : donne depuis longtemps des subventions importantes à un nombre limité de structures.
- **FSG**, qui met en avant : 1) le renforcement de capacité des bénéficiaires 2) l'engagement et la proximité entre les donateurs et leurs bénéficiaires 3) clarté des attentes en termes de résultats.
- **Social Venture Partners** : engagement élevé dans l'organisation, mais apport de fonds limités et pas à long terme ; succès variable... sans réelle mesure.
- **Venture Philanthropy Partners** : n'est pas de la VP car aucune reproductibilité à grande échelle possible + pas de stratégie de sortie.
- **New Profit Inc.** : engagement sur un petit portfolio et sur la durée. Mais ne font pas référence à la VP. Cf. leurs outils sur leur site.
- **REDF** : connus pour leurs outils d'évaluation, mais peu de stratégie de sortie.

### Quelques remarques :

- Préoccupations actuelles : avoir une réserve de projets répondant au 'double bottom line' (voire triple bottom line) + travailler sur l'évaluation.
- Dans l'idéal, le soutien privé est un complément d'une législation intelligente... ce qui explique le nombre croissant de personnes s'engageant via du lobbying.
- « Long tail theory » : certains projets/modèles recueillent peu d'attention, mais n'en sont pas moins efficaces.

## 5.2 STANFORD UNIVERSITY INSTITUTE FOR IMMUNITY, TRANSPLANTATION & INFECTION

<p>Gary Schoolnik</p> <p><a href="http://iti.stanford.edu/about/">http://iti.stanford.edu/about/</a></p>	<p>Associate Director</p>	
--	---------------------------	--

### 1. Contexte : la tuberculose (TB) est une menace à grande échelle

- Souvent, cela commence par la transmission d'un adulte infecté à un enfant. L'enfant est infecté mais non malade. Il bâtit son système immunitaire, ce qui endort le microbe. Il grandit portant la TB. Vers ses 40 ans, le microbe se réactive, et les personnes fragilisées (par le diabète, la malnutrition, le HIV...) développent la maladie.
- 3 Md de personnes infectées (de manière latente en général).
- 8 M de nouvelles infections actives/an
- 2,3 M de décès/an liés à la TB
- 3 périodes :
  - o Jusqu'en 1945 : ère pré-antibiotique
  - o 1945-2008 : ère antibiotique
  - o A partir de 2008 : ère post-antibiotique → pas assez de médicaments, certains étant devenus inefficaces

### 2. Programme type de recherche (pour nouveaux médicaments) :

Phase	Durée	Qui ?
Découverte	15-20 ans	Labos universitaires
Développement	5 ans	Entreprises pharmaceutiques
Livraison	3 ans	ONG, Ministères de la Santé
Evaluation	3-10 ans	ONG, Ministères de la Santé
→ Contrôle de la maladie		

### 3. Partenariats Universités/Industries : 3 volets

- Recherche universitaire → innovation
- Entreprises pharmaceutiques → transformation en 'utile'
- Expérience terrain (PVD notamment)

*Exemple du programme de lutte contre la TB :*

- TBExpression, financé par la Gates Foundation à hauteur de 1,5 M\$
  - TBDatabase, financé par la Gates Foundation à hauteur de 7,8 M\$
  - TBSysBio, financé par les Instituts américains de la Santé à hauteur de 19,8 M\$
- ➔ Total = 29,1 M\$. A titre de comparaison, le budget de l'ensemble des programmes des pays européens s'élève à 60 M\$.

#### 4. Problèmes habituellement rencontrés dans les partenariats entre les Venture

##### Philanthropists et les bénéficiaires :

##### - Attentes mal comprises



- o Compréhension scientifique et contexte scientifique
- o Obstacles logistiques sous estimés
- o Confusion entre l'espoir et la réalité
- o Etudes sur populations souvent difficile à mettre en place

Certains chercheurs, désireux de se faire financer, promettent trop ➔ « Promettre moins, faire plus ! ».

- Confusion entre les recherches fondées sur les découvertes avec les recherches tirées par l'objectif ➔ être ouvert aux inattendus, s'adapter et **être flexible**.
- **Différences sociales et culturelles**, alors que le travail inter disciplinaires / inter instituts / international est indispensable.
- **Communication** entre les chercheurs et les resp. de programmes des bailleurs. Mériterait d'être plus claire souvent.
- L'évaluation du programme doit être ajustée, du sur mesure.
- **Besoins d'approches multiples** : constat que l'innovation continue à venir de travail à petite échelle (par multiples laboratoires autonomes), mais de plus en plus regroupés en consortium, ce qui va à l'encontre du mode de fonctionnement du Venture Philanthropist.



## 5.3 GOOGLE.ORG

<p>Linda Segre</p> <p><a href="http://www.google.org/">http://www.google.org/</a></p>	<p>Managing Director of Operations and Initiatives</p>		
---	--	--	---

### 1. Présentation de Google.org

- Deux idées majeures ont présidé à la création de « google.org » :
  - se concentrer sur des problèmes auxquels les autres grands philanthropes ne se sont pas intéressés jusqu'ici,
  - se concentrer sur les problématiques pour lesquelles Google dispose d'une valeur ajoutée : technologies de l'information et de la communication.
- Google a décidé de consacrer 1% de ses résultats à google.org. (NDR : les résultats de Google pour l'année 2007 se sont élevés à 14,2 Mds\$, et à 10,2 Md\$ pour les 3 premiers trimestres 2008).
- Google.org a été créé lors de l'introduction en bourse de Google en 2004 mais son activité n'a vraiment démarré qu'en 2006. Google.org emploie aujourd'hui 55 personnes et a dépensé depuis son démarrage environ 100 M\$ dont 40 M\$ en dons et 60 M\$ en investissements.
- Il s'agit d'un engagement en effet revendiqué comme **hybride** et imbriqué avec l'activité de google. Il prend plusieurs formes :
  - **le don**, porté par la Fondation Google (501 (c) 3) = 45% / **40-50 M\$ en 2008**.  
NB : les dons font l'objet d'une analyse détaillée (**impact pathway**) dont la méthodologie a été fournie par **Redstone Strategy**.
  - **l'investissement** (apport en capital) sur lesquels il peut y avoir des retours économiques (mais pas l'objectif) = 55% / **60 M\$ en 2008**.
  - **l'apport en compétence de googlers** (personnel Google), avec outil « Volunteer match » afin de faire correspondre les besoins des ONG avec les souhaits des salariés.
  - **le lobbying** – avec une structure dédiée (501 (c) 4). Linda Sefre estime que leur impact est significatif sur ce volet, notamment concernant les questions environnementales (cf. propositions dans la campagne d'Obama sur le sujet des véhicules électriques : conformes à celles présentées lors d'une conférence organisée par Google).
- La RSE de Google n'est pas sous égide de google.org. Le sujet de la compensation carbone semble un peu tabou...
- Google.org s'associe volontiers à d'autres fondations sous réserve que les stratégies et intérêts se rejoignent.
- Google intéresse les journalistes → levier de Google.org sur certains sujets.

## 2. Le programme de google.org

*NB : Les centres d'intérêt des fondateurs sont les énergies renouvelables (pour Larry Page) et la santé (pour Sergei Brin).*

Google.org s'est donné trois objectifs principaux :

- éviter le déclenchement de pandémies type SIDA (ces dernières résultant souvent d'un passage de virus de l'animal à l'homme),
- améliorer l'espérance de vie des plus pauvres,
- lutter contre le changement climatique.

***Ces objectifs sont déclinés en 5 programmes :***

↳ ***Prévoir et empêcher (Predict & Prevent)*** : il s'agit d'exploiter les talents de Google en matière d'interprétation de données pour faire de la détection précoce d'épidémies (grippe) mais également pour empêcher l'émergence de nouvelles pandémies. Ces dernières sont le plus souvent déclenchées par le passage d'un virus de l'animal à l'homme.

Parmi les actions financées dans le cadre de « predict & prevent » :

- détection rapide de la grippe à partir des recherches d'internautes notamment. Google a ainsi pu détecter les premiers cas de grippe en 2008 avant les autorités sanitaires.
- cartographie des vulnérabilités (hot spots), d'où sont susceptibles d'émerger de nouvelles pandémies.
- veille à partir des échantillons de sang prélevés sur des animaux tués à la chasse dans des zones vulnérables (cf. supra). Les échantillons sont envoyés pour analyse dans des laboratoires occidentaux.

↳ ***Informier et doter de la capacité (Inform & Empower) – Public service accountability and transparency.***

Ce programme part du postulat que si l'on donne aux plus pauvres une information sur les services (en particuliers services publics : eau, éducation etc..) auxquels ils ont droit, ils seront en mesure d'agir, de réclamer ces services aux pouvoirs publics et de faire évoluer les politiques publiques vers plus d'efficacité et de transparence.

Ce programme compte aujourd'hui 25 bénéficiaires concentrés essentiellement en Inde et en Afrique de l'Est.

L'un des projets financés porte la qualité de l'enseignement prodigué en Inde. Des associations sont chargées de réaliser un benchmark permettant d'identifier les lacunes : elles recueillent des données sur les écoles, le ratio enseignant/élève, le taux d'absentéisme des enseignants ...

Les données recueillies figurent dans google maps et sont donc visibles en ligne par tous. Certains villages ne tiennent pas à ce que ce type d'information soit diffusée, elle l'est alors par des associations (système de kiosque).

Google est partenaire de la Hewlett Packard Foundation sur ce programme.

↳ ***Favoriser la croissance des petites et moyennes entreprises (Fuel the growth of SME, small and medium sized companies)***

D'après Google.org la création d'emplois stables et durables (et non pas uniquement de micro-entreprises) dans les pays du Sud permettrait de lutter efficacement contre la pauvreté. Or la couche « moyenne » des petites et moyennes entreprises, génératrices de ce type d'emplois, est sous représentée dans les pays du Sud. Google apporte notamment du capital pour favoriser la croissance de ces PME.

Google est partenaire du Omidyar Network sur ce programme.

*NB : Ce programme est aujourd'hui gelé en raison de la crise. Google.org contribue néanmoins au financement d'une conférence sur ce sujet le 2 février 2009 à New York (Linda Segre a proposé d'inviter ceux des membres du groupe qui le souhaitent).*

↳ ***RE<C – l'énergie renouvelable moins chère que le charbon (Renewable energy to compete with coal)***

Le charbon, utilisé très largement aux Etats-Unis et en Chine est aujourd'hui la source d'énergie la moins chère et la plus polluante. Google veut favoriser le développement d'énergie à la fois propre et moins chère que le charbon et à ce titre :

- finance des travaux de recherche opérationnelle sur trois type d'énergie : éolien, géothermique profonde, solaire-thermique ;
- investit dans des sociétés ;
- utilise sa notoriété pour promouvoir un changement législatif au niveau fédéral ;
- fait figurer sur google earth des cartes des ressources en « géothermique amélioré ». D'après Linda Segre, en creusant suffisamment profondément aux Etats-Unis, on aurait les moyens d'alimenter le monde entier en énergie pendant au moins 200 ans.

↳ ***Rechargez-la (Recharge iT) = Voiture hybride électrique***

Google cherche à populariser les véhicules hybrides électriques dont les batteries peuvent être rechargées chez soi. Une flotte de démonstration de ce type de véhicule est utilisée au siège de Google à Mountain View, en profitant au maximum des opportunités liées aux tarifs selon les tranches horaires (achat/revente d'électricité). Google.org finance des recherches sur ce type de véhicule et fait du lobbying pour favoriser son adoption par le plus grand nombre.

## **ANNEXES**

### **Articles rédigés par des participants**

- **LES NOUVEAUX DEFIS DE LA PHILANTHROPIE AMERICAINE** (Julien ADDA)
- **VOYAGE DANS LA (NOUVELLE) PHILANTHROPIE AMERICAINE** (Hugues SIBILLE)
- **VOYAGE EN PHILANTHROPIE** (Jean-Marie DESTREE)

## LES NOUVEAUX DEFIS DE LA PHILANTHROPIE AMERICAINE

*Julien ADDA*

*Délégué général de la conférence permanente des coordinations associatives*

De retour d'un voyage organisé par la *French American Foundation*<sup>1</sup>, force est de constater que le philanthropie américaine se situe au cœur des enjeux actuels de l'économie et du politique.

La philanthropie « moderne » est née au début du XIXème siècle avec les Rockefeller ou les Carnegie et la création de fondation en perpétuité avec des missions qui dépassaient le seul traitement des fléaux de santé prolétarienne. Depuis, les fondations américaines croissent régulièrement et régressent parfois au rythme des cycles économiques et des transformations du capitalisme. Leur nombre a ainsi doublé depuis 1992 pour atteindre 72000 aujourd'hui pour un montant de 43 milliards de dollars de dons annuels sur un total d'actifs de plus de 600 milliards de dollars<sup>2</sup>. Cette dernière génération de fondations est le fait des entrepreneurs de la « nouvelle économie » financière et/ou high-tech, des Gates ou Buffet qui ont décidé de gérer de leur vivant ces immenses fortunes. Aujourd'hui, après cette longue phase de croissance, la crise économique et la transition politique américaine renforcent et accélèrent les défis posés à la première puissance philanthropique du monde.

### **Premier défi : la philanthropie peut-elle être un outil de résolution des questions sociales ?**

La philanthropie moderne s'étend du simple don à une association locale de la part d'une famille bienfaitrice jusqu'à l'intervention d'un fonds de capital risque à la recherche d'un « double bottom line », c'est-à-dire d'un rendement financier assorti d'objectifs sociaux<sup>3</sup>. De fait, les nouveaux référentiels supposent l'implication du donateur -entrepreneur -financier, des objectifs clairs pour un investissement rationnel sur la base de résultats attendus et évalués. Cette approche économique se représente comme un moyen efficace de résolution des problèmes sociaux, éducatifs, culturels etc. en créant notamment des effets leviers sur les financements des donateurs individuels (300 milliards de dollars par an) et des subventions publiques aux associations. Des stratégies des fondations aux ingénieries sophistiquées de leurs consultants<sup>4</sup>, la réponse à ce défi est finalement recherchée dans la qualité de l'interaction associations-fondations<sup>5</sup> ainsi que dans une capacité « à vivre à l'aise avec la contradiction inhérente à la philanthropie ».

---

<sup>1</sup> French American : voyage d'étude du 29 novembre au 6 décembre 2008, La « venture philanthropy » aux Etats-Unis ».

<sup>2</sup> [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

<sup>3</sup> exemple [www.acumenfund.org](http://www.acumenfund.org)

<sup>4</sup> [www.rockpa.org](http://www.rockpa.org) voir notamment le « mission-related investing » (M.R.I)

<sup>5</sup> cf. notamment [www.effectivephilanthropy.org](http://www.effectivephilanthropy.org)

## **Deuxième défi : la philanthropie peut-elle être un instrument de régulation démocratique ?**

La philanthropie est sortie progressivement de la sphère privée dans les années 50 après les attaques du maccarthisme. L'idée de la nouvelle philanthropie est celle du constat d'une privatisation de la richesse mondiale depuis les années 80. Ces fortunes mondiales doivent assumer de nouvelles responsabilités dans un monde qui a gardé l'apparence d'une régulation publique. De fait leur fonction de lobbying est encadrée par la loi américaine qui leur permet néanmoins toutes les actions politiques possibles tant que la loi n'est pas en cours d'instruction... Nous avons ainsi pu constater comment les grandes fondations sont appelées aujourd'hui à soutenir les plans Obama (crise économique, climat, protection sociale). Choisiront-elles de défendre ce retour de la régulation publique et d'y jouer un rôle particulier ou bien préféreront-elles la neutralité bienveillante de leurs actions philanthropiques et de leurs « investissements prudents » ?

Difficile de résumer en si peu de mots la richesse et la complexité du sujet dans un pays si différent culturellement. Les fondations sont de toute évidence un acteur incontournable de la société civile américaine. Elles jouent un rôle clé dans l'évolution du secteur associatif et la nouvelle discussion avec les pouvoirs publics. Il est donc urgent de nous y intéresser.

## VOYAGE DANS LA (NOUVELLE) PHILANTHROPIE AMERICAINE

*Hugues SIBILLE*  
*Crédit Coopératif*

### *1<sup>ère</sup> partie :*

Me voici embarqué aux Etats Unis pour un bref voyage d'étude sur la nouvelle philanthropie américaine et en particulier la venture philanthropy. Après un papier (il n'y a pas si longtemps sur ce blog) sur une brève visite en Angleterre consacrée à l'entrepreneuriat social ma réputation "anglo-saxonne" sera sans doute établie.

Pourquoi les Français manquent-ils à ce point de confiance en eux, ou de capacité de recul, pour que le simple fait d'aller voir ce qui se passe dans ces pays dérange ? "Il faut traiter les faits sociaux comme des choses" disait le Durkheim que j'ai étudié. Donc sans a priori !

Quelques premières observations à chaud, des cartes postales de Washington.

D'abord évidemment l'importance de la philanthropie américaine comparée à la France. Mesurable par exemple par le nombre de fondations. Et même avant cela, par le fait qu'il existe des organismes qui produisent des données statistiques, des études, de la recherche, en un mot de "l'intelligence non lucrative" sur ces sujets. Ainsi le Centre des Fondations soutenu par 600 fondations, disposant de 5 bibliothèques importantes dans le pays et de 340 points de contacts (cd@foundationcenter.org). Mais on pourrait citer d'autres organisations que j'ai visitées comme la Rockefeller Philanthropy Advisors ( [www.rockpa.org](http://www.rockpa.org)) qui fait du conseil aux fondations avec 160 clients et 40 consultants spécialisés.

La France est encore bien peu armée dans l'intelligence non lucrative et les think tank associatifs ou de fondations. La Fondation de France a longtemps fait seule une partie du travail mais étant opérateur elle-même de collecte de fonds, elle peut difficilement consolider les données et les analyser objectivement. Par exemple elle ne consolide pas les chiffres des 1000 fondations françaises abritées par l'Institut de France.

Donc la philanthropie américaine est considérable comparée à la nôtre : 72 000 fondations ont distribué en 2007, 43 milliards de dollars. Ce chiffre était de 23 milliards de dollars en 1999 soit un doublement en moins de 10 ans.

Trois grands types de fondations : les fondations d'entreprises (4,4 milliards), les fondations indépendantes (30,9 milliards), les fondations communautaires (4,1 milliards). On voit donc que la plus grande part vient de petites fondations individuelles, familiales, locales, ...

Ces chiffres sont énormes si on les compare aux 2443 fondations recensées en France. Rapportées à la différence de population ce chiffre serait de 12 000 en France à comparer aux 72 000 fondations américaines. Six fois plus !

Encore ces chiffres des fondations ne mesurent-ils qu'une petite partie de la philanthropie américaine estimée à 306 Milliards de dollars dont 75% viennent de petits donateurs issus des classes moyennes ou des gens modestes. Le financement de la campagne d'Obama confirme



ce phénomène des petits donateurs qui font les grandes rivières. Notons que cette philanthropie va d'abord aux Eglises (102 Mds), au monde universitaire et de l'éducation (43Mds), la Santé (23 Mds). L'environnement est en forte hausse.

Dans ce contexte la création en France par la loi de modernisation économique (LME) des Fonds de Dotation doit être considérée comme une révolution, assez proche de l'esprit américain, et susceptible de modifier très sensiblement notre paysage. Jusqu'à la LME, pour qu'un particulier crée une fondation autonome, il fallait déposer un dossier d'agrément auprès du Ministère de l'Intérieur et plus encore du Conseil d'Etat. Il ne s'en créait donc qu'une quinzaine par an. Désormais tout individu peut créer sa fondation sans autorisation préalable. Il peut recevoir et gérer des fonds apportés par des donateurs, dépenser les revenus ou le capital pour financer des projets d'intérêt général. Il s'agit de personnes morales à but non lucratif. Sont particulièrement visés les universités, les hôpitaux, les musées pour lesquels les fonds de dotation doivent permettre de lever des fonds.

Il faut inviter le monde associatif à se pencher vite et bien sur cette révolution potentielle et à s'intéresser à ce qui se passe outre atlantique.

Internet fait une percée spectaculaire dans la philanthropie américaine, la micro finance, etc. compte tenu de cette dimension "de masse" des philanthropes. Exemple de Kiva qui lève 25 millions de dollars avec des petits chèques pour financer des micro projets ou encore Microplace. Voilà encore de quoi méditer pour les opérateurs français de philanthropie : l'usage d'internet pour la collecte ou la mise en relation directe entre donateur et association est loin du compte en France (y compris pour les grandes ONG françaises) alors que l'usage de la toile est maintenant tout à fait établi en France.

Pour compléter ce panorama global, il faudrait encore signaler la présence des gros, que dis-je, des énormes : Ford (12,2 Mds d'actifs en 2006), Paul Getty (10,1), Robert Wood Johnson (10), Hewlett (8,5), Kellogg (8,4), Lily Endowment (7,6). Au total, les 25 premiers représentent un actif de 156 milliards de dollars en 2006. Dans ce paysage des énormes, l'arrivée de la Fondation Bill et Melinda Gates n'est pas passé inaperçue avec 33,1 milliards d'actifs auxquels sont venus s'ajouter en 2007 les 31 milliards d'actifs de Warren Buffet !! Soit 64 Milliards.

Nos interlocuteurs admettent en privé que de tels chiffres posent problème quand on sait que le Board ne compte que 4 personnes (M. Gates, sa femme, son père et son ami), qui décident de tout. Sérieux problème de gouvernance et d'enjeux démocratiques. Enjeux internationaux aussi puisqu'à la différence de l'ensemble des fondations évoquées jusqu'ici qui interviennent sur le sol américain (charité américaine commence par soi-même) la Fondation Gates intervient principalement à l'international (seules 1 200 fondations sur les 72 000 fondations américaines ont une action de solidarité internationale). Ces grandes Fondations ont parfois la réputation d'être devenues des bureaucraties assez inefficaces, ce qui génère en partie la réaction de l'apparition de la venture philanthropy.

Le représentant de la Fondation Gates admet de son côté qu'ils se sont développés très vite en embauchant le gratin des diplômés qui sortent tous de Harvard ou équivalent et sont très "technos dominateurs" dans leurs relations avec le monde associatif. Une gouvernance de 4 personnes et une armée de technos ! Attention danger !

La crise actuelle frappe naturellement ce monde des Fondations et de la philanthropie sans qu'il soit facile d'en mesurer les conséquences. J'ai recueilli des propos contradictoires sur le sujet. Certains pensent que la philanthropie ne sera que peu affectée du côté des petits donateurs. D'autres pensent que les grandes fondations peuvent perdre de 20 à 30% de leurs actifs dans la crise financière. En effet les gestionnaires de ces énormes actifs ont souvent cherché la rentabilité. Donc un certain niveau de risque. Sans parler des effets des sinistres de Lehman Brothers et des situations des autres AIG, City Group etc. Si 2008 ne devrait pas être affectée, les observateurs craignent visiblement 2009.

La crise va donc provoquer des effets et des dégâts dans cet univers. Certains de nos interlocuteurs, comme Rockefeller disent qu'il va y avoir des fusions et des recompositions.

Et surtout qu'il faut peut-être repenser le problème autrement, ce qui nous rapproche de la Venture Philanthropy. Voici leur raisonnement en le simplifiant : aujourd'hui les fondations ne sont philanthropes que sur les intérêts du capital soit 40 Mds de dollars par an sur un actif qui doit être de plus de 600 Mds. Observons au passage : ces 600 Mds de dollars sont parfois ou souvent investis dans des placements peu compatibles voire opposés à leurs objectifs philanthropiques. La Fondation Gates a été attaquée sur ce plan, qui finançait des entreprises (parce que rentables) faisant en Afrique l'inverse de ce que préconise la Philanthropy Gates !!!

Du coup certains proposent un nouveau modèle, le MRI, Mission Related Investing qui consiste à travailler sur le capital lui-même en "investissant" littéralement ces actifs dans des projets avec un retour sur investissement à la fois financier et social (double bottom line), une sorte d'ISR (Investissement Socialement Responsable) appliquée aux énormes sommes de la philanthropie.

Débat ouvert.

Dans tous les cas la crise va modifier les comportements et générer de nouvelles innovations, une nouvelle créativité des fondations, de nouveaux partenariats avec les entreprises.

Nous voici dans la Venture Philanthropy.

## ***2ème partie :***

L'objet de mon voyage avec la French American Fondation vise à repérer ce qui a émergé depuis plusieurs années sous l'étiquette de Venture Philanthropy. Mot à mot « philanthropie à risques », un décalque de l'expression capital-risque (Venture Capital).

D'abord essayer de comprendre d'où vient cette association barbare entre la philanthropie et le risque. J'avais lu des textes de Marc Abélès, chercheur français sur l'émergence de cette Venture philanthropy et retenu l'idée qu'il y avait d'abord un phénomène générationnel : l'apparition de nouveaux millionnaires, voire milliardaires, ayant réussi à 30 ou 40 ans, et ne se contentant pas de rendre (give back) à une société qui leur a ouvert les voies de la réussite mais voulant être des « amis de l'humanité » (Philanthropes) actifs et soucieux des résultats de l'argent qu'ils apportent. Ce sont des actifs et non des retraités, qui pensent que « donner après la mort ne procure aucun avantage fiscal ». Les personnes rencontrées, les exemples donnés confirment cette approche « des anciens et des modernes ».

Cliff Kellog de la South Shore Bank de Chicago parle de « ces quadras impatientes, qui ont du temps et de l'argent, qui veulent participer personnellement au conseil d'administration, financer toute l'institution et pas seulement un programme... ». Les exemples rencontrés d'eBay, de la Fondation Gates, de Google, Mac Afee... confirment ce phénomène générationnel, avec le fait que ces jeunes entrepreneurs à succès ont souvent eu recours au capital-risque pour réussir, en ont gardé la mémoire et l'envie d'en reproduire la méthode pour la philanthropie.

En filigrane, plus ou moins avoué, il y a une critique des grandes fondations des capitalistes du XXème siècle, Ford, Rockefeller, Kellogg, Lily, Carnegie Foundation, accusées à demi-mot d'être devenues des bureaucraties, gérant en bons pères de familles des sommes considérables, avec d'avantage d'obligations de moyens que de résultats. La théorie de la nouvelle philanthropie ne consiste pas à savoir combien le millionnaire « rend » chaque année, mais si les sommes qu'il « investit » ont un vrai impact et changent la donne des maux auxquels le philanthrope prétend s'attaquer. Les méthodes qui ont fait la fortune des « boys de la Silicon Valley », pourquoi ne pas les appliquer à la générosité ? Donner, oui, mais afficher des résultats.

La Venture philanthropy naît sous le signe des concepts du capital-risque, qui s'appellent conditions de sortie, retours sur investissement, partenariat actif... Ce vocabulaire là sera présent dans tous nos entretiens.

Naturellement derrière cette Venture philanthropy il est une autre cause qui est la montée en nombre de la population des millionnaires et milliardaires, qui s'est accrue considérablement depuis 20 ans (en même temps que prospéraient les inégalités). En 2006 il y avait 900 milliardaires dans le Monde, contre 350 en 1995, suivant ainsi la mondialisation des échanges qui a augmenté de 86% entre 1990 et 1999. Ce qui pousse à réfléchir, c'est que le phénomène est plus qu'américain. Des milliardaires apparaissent dans les pays émergents : à côté des 415 américains, il y en a maintenant 19 au Brésil, 36 en Inde, 41 en Chine, 19 en Russie... Dans la vieille Europe les Allemands du modèle Rhénan comptent 55 milliardaires, contre « seulement » 15 en France. La Venture philanthropy suit cette émergence des « riches », de leur culture, de leur rapport au business, à l'argent, au succès. La Venture philanthropy se déplacera sans doute vers les pays émergents.

Parti avec l'idée que la Venture philanthropy était une catégorie, juridique, fiscale, financière, bien définie, comme l'est relativement l'industrie du capital-risque, notre groupe de Français a constaté au fil des entretiens qu'il ne s'agissait pas d'une définition précise. Barbara Kibbe du Monitor Institute, à la fin de notre voyage n'hésite pas à dire que la Venture philanthropy est d'abord une « métaphore », un outil de communication, comme le fut en son temps le concept d'entreprise citoyenne, plutôt qu'un modèle scientifique.

En définitive la Venture philanthropy est plutôt une attitude, (la Venture attitude !) faite de quelques caractéristiques. Mais surtout, le terme décrit un ensemble d'initiatives qui peuvent être situées sur un axe qui va du don vers l'investissement. On peut, plutôt qu'une définition unifiante, observer des types de Venture philanthropy, avec, entre les « idéaux types », toute une graduation de situations. Pour faire court, à un bout on a la générosité du don à une ONG dont on se préoccupe, dans une optique de bien public, et à l'autre bout on a l'investissement

financier avec retour sur investissement à la fois financier et social (double bottom line). Côté donateur actif on trouve à San Francisco, REDF (Roberts Economic Development Fund) qui « donne » des fonds à des entreprises sociales qui embauchent des sans-abris, des toxicomanes, des prisonniers, des jeunes adultes à risque... mais avec une méthode très précise et active pour analyser les projets, décider de l'engagement des fonds, suivre les dons, mesurer les effets, prévoir l'arrêt du don (Exit strategy). Ici le rendement est d'abord et avant tout social. A l'autre bout, celui de l'investissement, on trouve à New York la CDVCA (Community Development Venture Capital Alliance) qui apporte des fonds propres à des entreprises classiques à condition qu'elles embauchent des personnes à faible employabilité. CDVCA fédère 69 fonds aux USA. On investit avec un retour financier sur investissement, mais une finalité emploi.

Entre les deux toute une série de graduations, comme Google.org, qui apporte à la philanthropie chaque année 100 M\$, dont 60 M\$ en investissement dans des entreprises, en particulier dans les énergies renouvelables, avec attente d'un certain retour financier et 40 M\$ en dons pour favoriser l'accès des populations pauvres aux services. Google.org évolue ainsi dans la venture philanthropy entre capital-risque et capital conviction.

Dès lors que l'on abandonne l'idée d'une définition claire, sélective, scientifique d'une philanthropie, la venture philanthropy peut s'approcher par un faisceau de caractéristiques plus ou moins présentes dans les différents organismes rencontrés :

- Le Venture philanthrope prend en compte la dimension humaniste du projet, sa dimension «d'Art».
- Le venture philanthrope, avant d'apporter son argent, étudie attentivement les caractéristiques du projet par des «due diligence» comme le fait un investisseur. Dans cette étude il s'intéresse en particulier aux caractéristiques de leadership du porteur de projet et au potentiel de croissance du projet.
- En effet, le Venture philanthrope évite la dispersion de l'argent qu'il apporte, se concentre sur un **portefeuille** limité de projets dont il attend des résultats significatifs. Ashoka, la fondation en faveur de l'entrepreneuriat social est inscrite dans cette culture. Certains de nos interlocuteurs associatifs ont évoqué les risques que cette concentration de la philanthropie vers quelques ONG très sélectionnées, pourraient faire subir au monde des petites cellules associatives de proximité, modestes mais indispensables à la communauté.
- Le Venture philanthrope, sur la base de due diligence, et d'une sélection de portefeuille, devient alors un **partenaire actif**. Il ne donne pas que de l'argent, mais aussi du temps. Il rentre au conseil d'administration, se préoccupe du développement global de l'ONG qu'il soutient et pas seulement de tel programme. Il accompagne tout le projet et n'hésitera pas à peser sur la gouvernance si celle-ci ne lui semble pas performante.
- Le Venture philanthrope se préoccupe dès le départ de sa sortie (exit strategy) comme le font les venture capitalistes: «je vous apporte de l'argent, mais je ne resterai pas indéfiniment».

Dans les projets « investisseurs », le venture philanthrope se préoccupe de savoir s'il pourra revendre sa participation. Dans les projets de don pur et simple la question est celle du modèle économique pérenne à construire le jour où le philanthrope arrêtera de donner, ce que fait REDF par exemple.

- Le Venture philanthrope est particulièrement soucieux de mesurer le SROI (social return on investment), ou encore social impact. Ici on retrouve la critique des fondations dites traditionnelles. Doug Bauer, de Rockefeller Advisors, indique «qu'il ne faut plus se contenter de financer le process, mais aller mesurer le résultat final». Dès le début on va donc fixer des objectifs précis et des outils de mesure pour savoir si ces objectifs sont atteints. Le Community Development Venture Capital Alliance nous a remis un document sur les outils de mesure des impacts (Measuring Impacts Toolkit) en termes d'emploi, assez sophistiqué.

Globalement nous avons eu le sentiment que les Américains étaient en avance sur nous sur les outils de mesure des impacts. Non pas que leurs outils soient parfaits, mais que cette culture du résultat, de l'évaluation n'est pas encore chez nous.

Au total, j'ai retenu l'idée que la Venture philanthropy n'est pas un modèle, en tant que tel, exportable, mais qu'elle présente l'intérêt de principes, de méthodes, d'approches qui peuvent nous stimuler.

A ce jour, en volume, la Venture philanthropy reste d'ailleurs limitée à moins de 5% du total de la philanthropie américaine. Elle vaut moins par les volumes, que par l'effet de levier, de dynamique qu'elle impulse.

Au fond, la Venture philanthropy doit générer de nouvelles attitudes partenariales entre celui qui donne et celui qui porte un projet. La relation ne saurait être unilatérale, mais celle d'un gagnant/gagnant. Il s'agit comme le suggère REDF de se mettre d'accord sur les objectifs et attentes réciproques, de se mettre d'accord sur les indicateurs d'impacts, de les co-produire et non qu'ils soient seulement un outil de contrôle du donateur, de prévoir ensemble ce que sera la stratégie de sortie.

Dans cette optique de réciprocité, les enseignements de la Venture philanthropy peuvent être très stimulants y compris pour que les entreprises écoutent les messages que peuvent leur faire passer les ONG. Il faut sortir du modèle dans lequel la méthode de l'entreprise serait bonne, et celle de l'ONG inefficace et faiblarde. General Motors aurait bien dû écouter d'avantage le monde des ONG ! Le monde de demain sera celui d'un nouveau partenariat association/entreprise/puissance publique, équilibré, ouvert et tolérant.

## VOYAGE EN PHILANTHROPIE

### Echos du voyage d'études sur la « Venture Philanthropy »

*Jean-Marie DESTREE*

*Secours Catholique*

*Association Française des Fundraisers*

#### **1) RAPPEL – La philanthropie en France, combien de divisions ?**

Le voyage vers New York m'a donné le temps de relire quelques études récentes, manière de me préparer à répondre aux questions de nos interlocuteurs et de chercher des points de comparaison, autant que faire se peut....

Résumons :

#### ***L'étude de Vivianne Tchernonog : Les associations en France, ADDES : 2007, plante le décor.***

1.100.000 structures associatives sont recensées. Leur budget cumulé s'élève à 59 Mds€. Elles emploient 1.045.000 salariés en ETP. L'apport de 14 millions de bénévoles correspond à 935.000 ETP.

Une association sur quatre est une association sportive et si l'on y ajoute les associations culturelles et récréatives, on rassemble 60 % des associations françaises. Les associations d'action sociale et de santé représentent 11% de l'ensemble et les humanitaires, un peu moins de 4%, elles regroupent toutefois 10% des bénévoles.

Côté ressources, le budget moyen d'une association employeur est de 282 K€ (388 K€ pour les humanitaires). Seules 2.1 % des associations ont un budget supérieur à 500 K€ !

Les associations humanitaires pèsent 2.4 milliards, 9 fois moins que le secteur social et de la santé.

Si l'on ventile les recettes globales des associations on constate que près de la moitié (48.7 %) proviennent des recettes d'activités, 34.3 % des subventions, 12.1 % des cotisations et 4.9 % seulement des dons et du mécénat. Ce montant des dons et du mécénat monte toutefois à 26% si l'on considère les associations humanitaires, les subventions restant stables autour de 34 %.

A l'heure où beaucoup se soucient, à juste titre, de la fidélité des donateurs privés, ne faudrait-il pas garder un œil tout aussi attentif sur les « subventionneurs » qui contribuent au tiers des recettes, toutes structures confondues ?

***L'étude 2007 de la Fondation de France*** nous apporte un regard complémentaire sur des structures bien plus développées et valorisées outre-Atlantique qu'en France. Nous y reviendrons.

L'étude a identifié 1443 fondations de divers type (sans compter les structures hébergées par l'Institut de France).

Parmi ces structures apparaissent 29 fondations abritantes dont 17 seulement, selon les auteurs, joueraient pleinement ce rôle, 541 FRUP, 799 fonds sous égide d'abritantes, 177 fondations d'entreprises,...

Ces fondations, emploient 55.000 salariés, ont des actifs de l'ordre de 9.4 milliards d'€ et ont engagé en 2005 des dépenses à hauteur de 3.7 milliards. Les fonds directement redistribués étaient, à l'époque, de l'ordre de 340 M€.

80 fondations (6%) regroupent 80% des dépenses totales.

Côté ressources, Les fondations trouvent 53 % de leurs recettes dans leurs activités propres ; 12% dans le don et le mécénat, 9% dans les subventions, 9% dans les revenus de placements et 12 % dans des ressources autres.

Les secteurs privilégiés, contrairement aux associations dirigées vers le sport et les loisirs, concernent la santé pour 48% , l'action sociale pour 31% et la culture pour 6%.

Pour conclure, *le panorama E&Y des fondations* nous apporte un éclairage particulier sur les Fondations d'entreprises.

Il s'en est crée une vingtaine par an au cours des 5 dernières années et même 39 en 2007 soit une tous les 9 jours ! Parmi ces dernières, 67% soutiennent des actions sociales ; 33% l'art et la culture, 28% l'éducation.

L'ensemble des fondations d'entreprise ont financé des projets à hauteur de 63 millions € en 2005.

La moitié ont un budget annuel inférieur à 150 K€, 23 % supérieur à 1 M€ dont une quinzaine (9%) ont un budget annuel supérieur à 5 M€.

## **2) « Il n'y aura pas de déclin de la philanthropie »**

Steven Lawrence, Directeur de la recherche du Foundation Center, en est certain.

« Les fonds distribués par les 72.000 fondations américaines resteront légèrement supérieurs à l'inflation en 2008 ; si une diminution devait se réaliser en 2009 elle serait très modeste. En effet, les fondations prennent généralement des engagements sur 2-3 ans et même si leurs revenus baissent transitoirement, elles prendront sur leur capital pour honorer leurs engagements ».

Autre lueur d'espoir, selon Steven L. : 3 nouvelles fondations avec plus d'un milliard de \$ de dotation se sont créées ces derniers mois.

Pour Bradford Smith, Président du Foundation Center, la crise financière fera bouger la politique de placement des fondations. En effet, « les objectifs des investissements et les actions de philanthropie des Fondations ont longtemps été totalement distincts ». Un changement a commencé à voir le jour depuis 10 ans du fait de la disponibilité des informations apportée par internet. Mais, « les forces du changement viennent toujours de la périphérie » : c'est une petite fondation New Yorkaise, la Nathan Foundation qui a commencé à questionner l'impact social des placements des grandes fondations.



A la question : faut-il attendre quelque chose de la nouvelle administration Obama, la réponse reste prudente : « la situation économique dont il hérite est désastreuse, sans parler des guerres d'Afghanistan et d'Irak ». Pour Bradford Smith, un retour en arrière sur les avantages fiscaux concédés aux Fondations est possible mais peu probable. Par contre une loi obligeant les fondations à dépenser annuellement plus de 5% de leur capital, pourrait trouver un consensus chez de nombreux membres du Congrès libéraux alliés pour la circonstance à des conservateurs ; et cela, « les Fondations y sont historiquement farouchement opposées » !

Les Fondations Américaines : chiffres clés 2007.

Elles sont au nombre de 72.000 en progression de 2% sur 2006.

Leur nombre a doublé en 10 ans.

Les fonds distribués sont passé de 39 à 42.9 Mds\$ entre 2006 et 2007.

L'aide internationale a reçu 5.4 M\$ de ces fonds.

Les Fondations d'entreprises ont contribué pour 4.4 Mds\$ (9%) au total collecté.

**3) 40 ou 800 ?**

Doug Bauer, Vice Président de la Rockefeller Philanthropy Advisors, est moins rassurant que son homologue S. Lawrence du Foundation Center sur les conséquences de la crise financière sur la philanthropie.

Doug B. estime en effet que l'impact sera extrêmement négatif ! Les dotations devraient diminuer de 30 à 40 % dans certaines fondations. Les grandes universités seraient selon lui très touchées. Beaucoup de gestionnaires de fonds qui devaient produire des rendements annuels d'au moins 10% pour effacer l'inflation, payer les frais de structure et verser les 5% exigés par la loi ont cherché ces rendements dans les hedge funds...

Si les engagements pluriannuels actuels ne devraient pas être remis en cause, l'horizon à 2 ou 3 ans pourrait par contre être radicalement différent.

Le débat qui agite les grandes fondations américaines est dès lors celui des « investissements liés aux missions ». Il se résume en 2 chiffres : 800 milliards gérés pour distribuer 40 milliards l'an (5%). Pendant des décennies les conseils d'administration ont ignoré le capital pour se concentrer sur les produits.

Ne serait-il pas temps de réfléchir à l'utilisation de ce capital –même fortement diminué– pour produire un « positive social impact » et un « financial return ».

Que pourraient être ces fonds ? Des fonds ISR ? Quelle capacité d'absorption face à de tels montants ? Comment garantir, pour la pérennité des missions sociales de la Fondation, un retour financier et social ; la fameuse double ou triple ligne de bas de bilan entendue dans la bouche de nombreux interlocuteurs (financier+social+environnemental) ?

Hedge funds versus ISR funds ? Le débat ne fait que commencer.

**Les chiffres entendus :**

10 000 conseillers à la philanthropie exercent aux Etats-Unis  
100% la déduction fiscale à hauteur de 30 ou 50 % de votre revenu imposable

**Le livre du moment :**

« Good to great » de Jim Collins

**L'espoir :**

la création d'un Ministère de l'Economie Sociale par Obama

**4) Vous avez dit : « Capital risque philanthropique » ?**

L'Ambassade de France à Washington et la Fondation Franco Américaine ont réuni le 3 décembre les meilleurs experts pour débattre des évolutions de la philanthropie.

Parmi eux, une personne particulièrement écoutée, Steven Seleznow directeur des programmes éducation de la Fondation Bill & Melinda Gates Foundation qui dispose d'un programme annuel de 2.5 milliards \$ pour financer des initiatives dans ce champ.

Une définition du « capital risque philanthropique » (CRP) s'est dessinée au fil des débats. Bien que cette forme de philanthropie ne concerne qu'environ 2% des sommes allouées chaque année par les Fondations américaines, elle illustre une évolution de fond assez stimulante avec de vrais enjeux politiques et démocratiques.

Elle représente, selon Hugues Sibille du Crédit Coopératif, «un bout de chemin fait par le donateur traditionnel vers l'investisseur financier et réciproquement. »

Cliff Kellog de la Shorebank explique que le « CRP » est le fait de quadras qui ont fait fortune dans les nouvelles technologies et sont désireux d'utiliser les outils de gestion et d'analyse stratégique qui leur ont permis de réussir pour faire évoluer la philanthropie traditionnelle et obtenir un impact démultiplié.

Ces jeunes philanthropes sont, de fait, moins intéressés par le financement de programmes que par un chemin de croissance pour les associations qui mènent ces programmes.

Ils soutiennent une approche globale permettant un développement programmé de l'organisation et de ses infrastructures : systèmes de gestion, gouvernance, administration, technologies de l'information, marketing, indicateurs d'impact et systèmes d'évaluation.... Ils intègrent même, dès le départ, des stratégies de sortie.

Ils sont finalement assez « élitistes » et recherchent un petit nombre de structures dotées d'un leader charismatique et de missions claires appelées à croître fortement pour faire la différence, challenger l'ensemble du système.

Le représentant de la Fondation Gates n'a pas fait un secret de sa stratégie d'influence politique, voire de travail sur l'évolution des mentalités en termes d'éducation à partir de réalisations significatives.

Les participants ont convenu que les outils des consultants ne permettront jamais de saisir totalement la complexité et les richesses des dynamiques associatives, que la croissance n'est pas une finalité ni même souhaitable pour certains services. Personne n'a envisagé non plus que la philanthropie traditionnelle soit radicalement remise en cause et appelée à disparaître.

Pourtant, aux vus des besoins sociaux immenses, exacerbés par la crise financière, la performance de la Philanthropie peut et doit être interrogée, au-delà des politiques d'investissement liées aux missions.

Les politiques publiques doivent parallèlement être adaptées et fonctionner beaucoup plus en synergie avec les actions privées.

Les hommes et femmes du capital risque philanthropiques ouvrent un chemin, d'autres voies sont également à explorer, aux USA comme en France.

### ***5) Silicon Valley new Philanthropy***

La Silicon Valley Community Foundation est l'une des 650 « fondations abritantes » au service d'un comté. Elle est la quatrième en taille du pays et abrite 1500 fonds, dont la prestigieuse Skoll Foundation, créée par le fondateur d'Ebay qui finance les entrepreneurs sociaux. Une exception dans le pays.

Bien que la SVCF vienne de perdre pas moins de 300 M€ de capital dans la débâcle financière, elle devrait encore distribuer plus de 200 M\$ cette année.

Catherine Gowen, en charge du développement et des services aux entreprises nous explique, powerpoint à l'appui, comment elle a monté une vraie entreprise de services pour gérer partiellement ou en pleine délégation la philanthropie et certains aspects de la RSE des entreprises voisines. La logistique est efficace : création d'un fonds en 24h chrono moyennant 25.000 \$ de frais d'ouverture de fonds et 2% l'an de commissions administratives. Le service s'étend également aux transferts internationaux rendus très difficiles par les lois de sécurité promulguées après le 11 septembre.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) n'est pas, pour nos interlocuteurs, un gadget marketing destiné à remplir les rapports annuels, mais une vraie stratégie de positionnement, créatrice de valeur.

Catherine nous livre un scoop : le célèbre logiciel anti virus McAfee s'apprête à lancer sa fondation. Le champ d'action retenu : la prévention des crimes sur internet. CQFD !

Et la crise dans tout cela ? Nos interlocuteurs nous informent que certaines entreprises licencient les employés qu'ils avaient embauchés pour gérer leurs actions philanthropiques. Cela ne signifie pas pour autant un abandon de la philanthropie.

Le soutien à l'éducation et à la santé est et restera ici prioritaires ; c'est un enjeu partagé. En fin de rencontre, on se prend à rêver de plus de synergie avec les politiques gouvernementales de relance attendues de l'administration Obama et plus précisément ce qui concerne les « green technologies ».

Charité bien ordonnée commence par soi même !

### **6) « Success stories and successful money !»**

« Vous les avez tous vues à la télévision ces derniers jours avec leur numéro de téléphone – 1298– peints sur les carrosseries » déclare, sûr de lui, Sasha Dichter, gérant du Acumen Fund à New York.

De quoi s'agit-il ? Des ambulances qui sillonnaient les rues de Mombay lors des récents attentats. Un service original répondant à un fort besoin social. Si vous devez être transporté en urgence vers un hôpital public et n'avez pas d'argent, c'est gratuit ; si vous par contre vous avez quelque moyens et demandez à être conduits dans une clinique privée vous payerez 35 \$. Acumen Fund, qui a financé ce projet en Inde, a été soutenu par la Rockefeller Foundation et par Google.org. Des investisseurs ainsi que le prix Nobel d'économie J. Stiglitz font partie du CA. Les fonds investis à ce jour représentent près de 41 millions de dollars destinés à une trentaine de projets. Tous ont un potentiel de développement et visent à rendre un service aux populations les plus pauvres, vivant dans les pays les plus pauvres. Fabrications de moustiquaires efficaces pendant 5 ans en Tanzanie (6000 emplois créés) ; installation de fontaines à eau traitée par ultraviolets en Inde (1 million de personnes desservies) ou construction de dizaines de petites maternités dans le sud de l'Inde permettant d'accoucher en toute sécurité pour 30 \$.

Travail drastique de sélection de projets (due diligence) visant un double « bas de bilan » (retour financier et social) ; utilisation d'outils sophistiqués mis à disposition par Google pour mettre en réseau les 30 projets suivis par le fonds...

Les gérants du fonds Acumen en sont convaincus : utilité sociale et business peuvent faire bon ménage. La denrée la plus rare toutefois : les patrons locaux avec un vrai leadership et une vision à long terme de leur marché.

### **7) Côte Ouest**

San Francisco se démarque de la côte Est par sa qualité de vie et sa sensibilité environnementale. Pas étonnant que le projet préféré de Penelope Douglas, fondatrice du Pacific Community Ventures – formule hybride hébergeant une association RUP et un fonds d'investissement – soit pratique pour les deux roues : des sacs besaces ! Pénélope croit à la rencontre de la discipline du monde commercial et des valeurs du monde associatif. Elle a déjà investi près de 60 millions de dollars dans une vingtaine de structures. Il lui aura fallu 6 années d'accompagnement et 4 autres d'investissement pour permettre au fabricant local de sacs pour coursiers de créer un site internet : « timbuk2 » Ce site permet de commander et « customiser » son sac en 48H. Le projet a permis de recruter au total 48 ouvriers des quartiers pauvres et de prévoir, dès le début, un plan de stock options pour ceux-ci. Lorsque l'entreprise fut revendue par P.C.V. à un nouvel investisseur, les ouvriers conservèrent leur travail et chacun toucha aussi l'équivalent de deux ans de salaire grâce aux stocks options. La partie associative de PCV proposa alors aux ouvriers des cours d'initiation à l'économie et il fut décidé de créer un fonds de retraite pour les ouvriers.

Charité bien ordonnée commençant par soi-même, PCV qui vise en général une rentabilité comprise entre 15 et 20 % de ses investissements toucha cette fois, à la vente, 4 fois les fonds investis.

La crise a cependant déjà touché beaucoup de PME en Californie. Depuis 9 mois, les patrons qui offrent du temps bénévole à la demande de PCV pour accompagner les PME sont très présents auprès de celles-ci. Objectif, les aider à tenir la tête au-dessus de l'eau et s'apprêter à rebondir dès que le plan de relance de l'administration Obama verra le jour.

L'avenir est aux technologies vertes, PCV en est certain, encore faudra-t-il choisir les bonnes pour investir...

### ***8) Chercheurs cherchent philanthropes patients !***

Alors que près de trente mille médecins et chercheurs du monde entier ont envahi San Francisco, nous nous rendons sur le campus de la prestigieuse université de Stanford.

Gary Schoolnik, médecin-chercheur et sommité mondiale dans la recherche sur la tuberculose nous accueille avec une gentillesse et une simplicité bien américaine.

Rapide remise à niveau des enjeux en termes de santé mondiale : un individu sur trois est porteur sain de la tuberculose, mais 10% environ la développeront. Il y a 8 millions de nouveaux malades chaque année et 2,3 millions de décès. Or la tuberculose résiste de plus en plus aux quadrithérapies déjà très lourdes. 500.000 patients deviennent résistants à tout traitement chaque année. C'est « le retour au sanatorium » ! Mais les facteurs aggravants viennent du VIH et de la pauvreté : en effet, les deux-tiers des personnes infectées par le VIH du Sida en Afrique développent la tuberculose.

Il faut d'urgence trouver de nouveaux médicaments ! Seules 2 molécules sont aujourd'hui en phase de développement et ne pourront être utilisées à large échelle, si tout va bien, avant une dizaine d'années.

G. Schoolnik a un budget de recherche de 30 millions de \$ – soit environ un tiers des budgets de recherche européens dans ce domaine – dont un tiers sont apportés par des bailleurs privés comme la Fondation Gates.

Gary ne cache pas la difficulté de mobiliser les mécènes sur des durées aussi longues et avec des découvertes parfois incertaines au terme de 15 à 20 ans de recherche fondamentale, pourtant indispensable. Beaucoup de fondations souhaitent investir sur des périodes plus courtes. Les discussions sont parfois vives entre chercheurs et philanthropes. « Parfois les chercheurs ont tendance à trop promettre, ils confondent espoir et réalité ! » reconnaît G. Schoolnik.

Le plus difficile pour lui, n'est cependant pas le manque d'argent, mais les barrières culturelles et le manque de compréhension entre des spécialistes travaillant de façon cloisonnée !

Il y a pourtant urgence à se comprendre, ce qui semble toutefois le cas avec les homologues de l'Institut Mérieux, que le professeur Schoolnik semble apprécier tout particulièrement !

**9) « Des poches de verre ... »**

***L'action des Fondations est elle soluble dans l'évaluation ?***

Le Foundation Center est né il y a 50 ans. A l'époque de McCarthy et de la « chasse aux sorcières », le député Rees du Mississippi avait lancé une enquête sur l'appui présumé de fondations aux mouvements communistes. Le Président de l'époque à la tête de la Fondation Carnegie, Jon Gardner, voyant le danger potentiel pour l'ensemble des fondations réunit alors ses collègues qui cherchèrent à montrer qu'ils n'avaient rien à cacher ou que les fondations avaient, selon l'expression du moment : « des poches de verre ».

Depuis cette époque, les enquêtes du Foundation Center font référence et dépeignent chaque année, notamment, les champs d'activité et montants collectés par les Fondations.

Pourtant internet a bouleversé l'accès à l'information et pas moins de 50 centres indépendants se sont créés depuis pour analyser les actions des fondations.

Le Center for Effective Philanthropy, association créée en 2001, fait partie de ces initiatives.

Sa démarche mérite d'être soulignée car le CEP a constitué une grande base de données reprenant plus de 60.000 associations et ONG bénéficiaires des Fondations.

L'enjeu est d'abord de renvoyer une image aux fondations, de les confronter à un véritable benchmark. Salariés et membres de CA des associations bénéficiaires des dons des Fondations sont ainsi interrogés chaque année, de façon confidentielle. Les Fondations commandent au CEP un benchmark. Ces enquêtes et classements ne sont pas à ce stade rendus publics.

Au vu des enquêtes menées depuis plusieurs années, l'efficacité dans la philanthropie, s'apprécie – selon Valerie Trhelfall – responsable du CEP pour la côte Ouest – selon trois domaines :

- des objectifs clairs et précis, compréhensibles sur toute la chaîne ;
- une stratégie de changement cohérente et bien mise en œuvre ;
- l'existence d'indicateurs, de clignotants pertinents et de bons outils d'évaluation.

Enfin, la qualité de l'accompagnement de l'association bénéficiaire est également jugée primordiale par les personnes interrogées, bien plus d'ailleurs que les montants concédés !

Le CEP reconnaît toutefois que la vraie évaluation de l'impact des fondations ne peut s'arrêter aux corps intermédiaires que constituent les ONG et que l'enjeu est bien d'aller interroger les bénéficiaires finaux. Ce sont quand même les mieux placés pour juger !

Ne serait-ce aussi que pour répondre aux aspirations des nouvelles générations de philanthropes : « Do the good, do it good and make a difference ! »