

FONDATIONS D'UTILITE PUBLIQUE

Désormais, on calcule

Les organisations à but non-lucratif sont omniprésentes dans le domaine de l'éducation. A présent, elles sont à la recherche de chiffres pouvant prouver leur efficacité.

de Manuel J. Hartung

traduit de l'allemand, Article publié le 5 mai 2016 dans l'hebdomadaire, DIE ZEIT, édition Nr. 18/2016 du 21. April 2016

Au premier abord, l'initiative appelée "Skala" n'invoque pas grand chose : « *Skala* » nous rappelle plutôt les amis de l'opéra ou une fondation de bienveillance pour l'Ascension. Pourtant, derrière le nom "Skala" se cachent les initiales de la femme la plus riche d'Allemagne, l'actionnaire principale de BMW, Susanne KLATTEN. Le terme "*Skala*" fait également allusion au mot latin qui signifie *escalier* ou *échelle* – en tout cas à quelque chose qui tend vers le haut. Aussi, dans *Skala*, on retrouve le verbe allemand "skalieren" qui signifie augmenter, agrandir, donner de la valeur.

L'initiative « *Skala* » sera présentée au public par Susanne KLATTEN la semaine prochaine et aura pour objectif précisément de faire avancer des causes ou de leur donner de l'importance. ***Skala* veut dédier 100 millions d'euros à des projets de bienfaisance** dans les 5 ans à venir. La somme est élevée, mais ce qui est encore plus judicieux, ce sont les critères d'attribution de ces millions. **L'argent doit être versé uniquement à des organisations qui font preuve de performance et d'efficacité. L'approche KLATTEN va révolutionner le monde associatif.**

"Autrefois, l'activité associative s'accompagnait souvent de la volonté du bienfaiteur de s'ériger son propre monument. Aujourd'hui, ce sont davantage les bienfaits pour la société qui sont au centre de tous les regards" commente Andreas RICKERT, expert dans le domaine associatif, et président de la société d'analyse PHINEO. Dans le passé, le choix des investissements à but non lucratif se faisait en fonction des hobbies du bienfaiteur, ou des personnes qu'il était amené à rencontrer lors d'une réception. Alors, les fondateurs pouvaient investir dans un projet déjà soutenu par une vingtaine d'autres organisations au lieu d'apporter leur aide à une initiative méconnue du public ou sans soutien. Cette attitude fait apparaître les stigmates de la maladie chronique de la philanthropie : vanité, ambition personnelle et individualisme. Durant des années, les fondateurs ne travaillaient pas ENSEMBLE et ne faisaient que mettre en scène leur propre egodans des événements surdimensionnés.

Skala démontre l'ampleur du changement qui s'est opéré dans l'esprit des mécènes – tant au niveau des fondations qui perdurent grâce à leur autofinancement qu'au niveau de celles dont le but non lucratif se concentre sur une durée plus limitée. *Skala*, qui compte parmi ses actionnaires les Fondations BERTELSMANN (éditions) et MERCATOR¹, la Société de Bourse allemande ainsi que les analystes KPMG et PwC, travaillera étroitement avec les analystes de

¹N.d.T. :fondation privée pro-européenne en faveur du développement multiculturel, de l'intégration, de l'éducation et de la protection de l'environnement

PHINEO, et notamment avec *Andreas RICKERT*. Avec ses 45 collaborateurs, *PHINEO* cherche à analyser le bien-fondé et l'efficacité des projets qui reçoivent les fonds. Ceux qui sont bien notés reçoivent le label "**produit l'effet escompté**"

L'analyse des experts de *PHINEO* s'appuie sur les critères "**input, output, outcome, impact**". Ce qui fait penser au premier abord à une maximisation du profit et non à une poursuite de l'intérêt publique ne fait que révéler un nouvel état d'esprit : aujourd'hui, il ne suffit plus simplement d'avoir de bonnes idées. **Les projets doivent désormais produire des effets concrets et démontrer une véritable utilité pour les cibles et communautés** qui en sont les bénéficiaires.

Cette tendance de "philanthropie stratégique" se fait ressentir dans le monde entier. Le rapport publié en 2002 par le *Center of Effective Philanthropy* américain, dévoilait pour la première fois les appréciations de receveurs de dons à l'égard de leurs bienfaiteurs. En Allemagne, une étude similaire "*Learning from Partners*" était publiée en 2012. Six fondations allemandes se prêtaient alors au jeu pour être évaluées dans un sondage qui était en fait "un mix entre questionnaire de satisfaction et évaluation non guidée". La deuxième édition de l'étude en 2015 pouvait ensuite s'appuyer sur les appréciations de onze fondations. Il se peut aussi que des fondations font évaluer des projets pour leurs propres besoins: ainsi, la Fondation *Polytechnische Gesellschaft* a publié cette semaine les résultats de l'évaluation de son propre "Präventionsprogramm in der frühen Elternzeit" (programme de prévention pour jeunes parents).

Le fait que les fondations **font désormais de plus grands efforts pour quantifier les retombées de leurs investissements a trois effets positifs** : le premier est qu'une partie des fonds versés par les contribuables est financée par une **exonération d'impôts**. Ainsi, un euro investi sur trois provient de fonds publics ; plus l'initiative est efficace, plus elle a de valeur pour l'intérêt général. L'évolution a un deuxième aspect positif en ce sens que beaucoup de fondations vivent grâce aux fonds laissés par leurs fondateurs et qu'elles doivent gérer « en bon père de famille » (selon la loi) sur les marchés financiers. La baisse des taux d'intérêt entraîne une réduction des budgets et augmente la pression qui pèse sur les fondations de s'engager dans des investissements efficaces et rentables. Enfin, le troisième élément positif est le fait que **la majorité des fondations travaille dans le domaine de l'éducation, de la formation ou de la science** et se met ainsi partout au service de causes qui sont primordiales pour l'homme et son développement en société. Dans la vie politique, pendant longtemps les décisions sur de tels sujets s'appuyaient uniquement sur l'intuition, avant qu'un changement empirique ne prenne le relais au cours de ces dernières années.

Les fondations sont devenues incontournables, et ceci est particulièrement vrai dans le domaine de l'éducation. Lorsque la Fondation *Bertelsmann* fut la 1^{ère} fondation allemande à lancer un grand projet éducatif "Schule & Co" il y a 20 ans, c'était du "*jamais vu*". Depuis, on sollicite les fondations régulièrement et à tous les niveaux, comme le révèle une étude conjointe de *Hertie School of Governance* et de l'université de Heidelberg. Elles seraient "doublement indépendantes" à la fois du marché et de la politique. Elles joueraient de ce fait le rôle "d'entreprises sociales, de faiseurs de ponts, de créateurs d'institutions et de preneurs de risques".

En novembre 2015, les fondations qui travaillent dans **le domaine de l'éducation** ont reçu un grand témoignage de reconnaissance : Le président allemand Joachim Gauck devait choisir le meilleur lieu pour faire son grand discours annuel sur l'impact et les bienfaits de

l'éducation : le choix était grand, il aurait pu choisir l'*Ecole Rütli* à Berlin pour rendre hommage à un établissement en difficulté qui s'est transformé en un modèle pour l'intégration réussie; ou bien, il aurait pu choisir l'auditorium de la plus ancienne université allemande à Heidelberg pour mettre l'accent sur les valeurs traditionnelles ; ou bien il aurait pu choisir l'hôtel *Adlon* près de la *Porte de Brandebourg*, comme le fit Roman Herzog lors de son fameux discours "Ruck"². Au lieu de cela, le président choisit comme lieu le *Kampnagel*, un théâtre à Hambourg, dans lequel la Fondation ZEIT tenait en même temps son congrès sur l'éducation. Dans le foyer, on voyait les fondations présenter leurs activités tandis qu'à l'intérieur de la salle le président Gauck vantait leurs actions. Selon le président, l'importance des fondations n'aurait pas diminuée, mais au contraire, celles-ci auraient pris une place encore plus importante.

En effet, les fondations ont profondément changé notre manière d'aborder l'éducation et de la gérer. Sans le prix allemand des écoles de la *Fondation Robert-Bosch*, il faudrait toujours aller en Finlande ou au Canada pour trouver des écoles de grande qualité. Sans la petite *Fondation KARG* qui s'occupe inlassablement des surdoués depuis 20 ans, nos responsables politiques n'auraient pas débloqué les ressources nécessaires dans ce domaine. Sans le *Programme START* de la *Fondation HERTIE* qui a servi de modèle pour d'autres initiatives similaires depuis, nous considérerions toujours les enfants d'immigrés systématiquement comme des cas à problèmes. Sans la création des écoles supérieures privées (comme l'université *Witten/Herdecke* et la *Bucerius Law School*) à l'initiative des fondations, nous aurions une qualité de formation bien moindre en matière de médecine et de droit. Sans le *Centrum für Hochschulentwicklung* (Centre pour le Développement de l'Enseignement Supérieur) avec lequel le magazine *Die ZEIT* et le guide pour l'enseignement supérieur *ZEIT-Studienführer* coopère, nos universités maintiendraient que le niveau d'études est exactement le même partout.

Malgré de telles avancées, le grand public se fait une fausse idée de la portée des actions menées par les fondations. L'auteur d'une étude sur le travail associatif, Helmut K. ANHEIER, estime que le grand public surestime le pouvoir des fondations sur certains points tout en le sous-estimant sur d'autres. Il le surestime parce que "la somme totale investie dans l'éducation par les fondations ne représente qu'une toute petite fraction (après virgule) du budget de l'éducation nationale", dit ANHEIER, "même si le nombre de fondations a doublé en Allemagne depuis l'année 2000 pour atteindre 20 000. Il faut savoir que 71 % des fondations dans le domaine de l'éducation ont un budget ne dépassant pas les 100 000 euros et que deux tiers entre elles s'appuient uniquement sur des bénévoles. Si on additionne le budget de toutes les fondations allemandes dans l'éducation, cela permettrait à peine de couvrir les frais pour une seule semaine d'école. Même les plus grandes fondations allemandes, la *Fondation VOLKSWAGEN* avec un budget annuel de 196 millions d'euros et la *Fondation ROBERT-BOSCH* avec 84 millions ne peuvent que rêver de la puissance financière d'une fondation comme celle de Bill & Melinda GATES (environ 4 milliards d'euros /an).

D'un autre côté, on sous-estime les fondations, qui sont capables de réaliser de très grands projets avec des moyens relativement modestes : elles arrivent à influencer sur le discours, à ouvrir le dialogue politique en matière d'éducation et, au travers des institutions créées par elles, à nous montrer concrètement comment réussir le changement. Rares sont les sujets de

²N.d.T. : fameux discours du président allemand de 1997, Roman Herzog "Départ pour le XXI^e siècle" qui depuis a instauré une tradition qui invite les présidents de s'adresser au peuple par un grand discours annuel sur les grands enjeux de société

réformes éducatives des dernières années qui ne se sont pas appuyés sur l'expertise des fondations. Qu'il s'agisse d'inclusion, d'intégration, de mobilité sociale ou d'éducation numérique – pour tous ces sujets, les conseillers les plus compétents se trouvaient dans les fondations et non pas dans les ministères de l'éducation. Depuis un certain temps, un changement se dessine, car- contrairement au passé – on voit de plus en plus de fondations travailler ENSEMBLE ; ceci est vrai par exemple pour la commission d'experts sur l'intégration et la migration³ qui réunit sept fondations différentes ; le même type de coopération s'est fait autour d'un autre projet dans l'enseignement numérique, qui voit le jour actuellement grâce au travail commun de cinq fondations très influentes.

Un autre signe qui ne trompe pas sur la volonté des fondations de progresser en matière d'efficacité a été la nomination inhabituelle de *Felix OLDENBURG* (39 ans), qui vient d'être élu Secrétaire Général de l'UNION des Fondations Allemandes. On ne l'a pas choisi pour son expérience en tant que dirigeant de fondation, mais plutôt parce qu'il est le président européen de l'organisation *ASHOKA* qui est au service des entreprises sociales. Les entreprises sociales sont des hybrides qui fonctionnent comme des entreprises, mais qui, contrairement à celles-ci, n'ont pas pour objectif d'atteindre un maximum de profit, mais de rendre le monde meilleur. Jusqu'à présent, les entreprises sociales et les fondations vivaient dans deux mondes bien à part et ne se côtoyaient guère. La réduction des budgets et le besoin d'efficacité ont accéléré le rapprochement entre eux. "Si on veut résoudre des problèmes à grande échelle et exister en tant que fondation, "il faut raisonner selon la loi du marché" dit OLDENBURG. Il fait ainsi référence à la nouvelle génération de fondateurs, c'est-à-dire aux créateurs de Start-ups" qui sont déjà millionnaires à peine arrivés à la trentaine. "Ils ont donné une nouvelle définition du succès qui est : S'occuper le plus tôt possible dans la vie uniquement de valeurs humaines et de l'intérêt général" commente OLDENBURG sans pour autant donner des noms. Quoi qu'il en soit, le rayonnement très positif des très jeunes philanthropes américains *Mark ZUCKERBERG* (avec son initiative *CHAN ZUCKERBERG*) et du fondateur de *NAPSTER* *Sean PARKER* (qui a annoncé la semaine dernière sa volonté de consacrer 250 millions de dollars à la lutte contre le cancer) émanerait également des fondateurs allemands, même si ces derniers n'ont pas la même puissance économique.

En écoutant *ANHEIER*, *OLDENBURG* et *RICKERT*, on apprend que des solutions innovantes sont en train de voir le jour – et qu'à l'heure actuelle, la plupart des fondations commencent tout juste à s'y lancer. *ANHEIER* estime qu'en travaillant ENSEMBLE "les fondations allemandes seraient en mesure d'augmenter leur efficacité de 50 % - par le biais d'une plus grande transparence, d'une plus grande efficacité et d'une plus grande interactivité." Car, reconnaissons-le, le risque de "*projectites*" demeure, lorsque des fondations initient des projets très médiatisés, sans les mener à bout. Le nombre actuel d'institutions comme la *BUCERIUS LAW SCHOOL* ou le *CHINA-CENTER* de la Fondation *MERCATOR* n'est toujours pas suffisant. Qui plus est, les fondateurs et leurs ayants-droit - mis à part leur apport en argent - sont très souvent des obstacles au bon fonctionnement de la fondation au lieu de véritablement les aider. Pourtant, en tant que chefs d'entreprise, ils devraient avoir les meilleurs atouts pour réussir en matière d'efficacité. D'ailleurs, ce sont régulièrement les entrepreneurs qui critiquent les responsables politiques et administrations pour leur inefficacité, leur manque de concept et leurs motivations à court terme. Dans leur rôle de fondateurs, ils se doivent de donner l'exemple.

³Sachverständigenrat für Integration und Migration