Maximiser votre impact

UBS Philanthropy Compass

03 Comment utiliser l'UBS Philanthropy Compass

Partie 1
Comment et quand s'engager dans la philanthropie
06 Avoir un impact
16 Adopter la philanthropie stratégique
28 Créer un impact durable

Partie 2
Comment planifier votre philanthropie
42 Façonner votre vision
56 Définir votre mission philanthropique
70 Élaborer une stratégie

Partie 3
Comment mettre en œuvre votre stratégie
90 Stimuler l'impact avec le bon outil
112 Utiliser le bon véhicule
128 Sélectionner les bons partenaires et projets
138 Suivi, évaluation et apprentissage

Partie 4
Comment travailler ensemble pour créer un plus grand impact
154 Impliquer votre famille
166 Des partenariats pour plus d'impact

183 Et ensuite ?

Comment utiliser l'UBS Philanthropy Compass

Nous sommes arrivés à un moment charnière sur notre chemin vers un monde meilleur. Nous avons connu une croissance économique mondiale depuis les dernières décennies. Toutefois, nous observons un recul en ce qui concerne la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. La bonne nouvelle est qu'actuellement le monde est en train d'opérer une transition. Celle d'une économie axée sur la production (output economy), mesurée par le PIB, vers une économie à impact (impact economy). Une économie qui trouve le bon équilibre entre les individus, la planète et le profit, et qui comprend leurs interconnexions. Pour y arriver, nous avons besoin de partenariats forts entre investisseurs, entreprises, entreprises sociales, ONG, philanthropes, communautés, établissements universitaires et gouvernements du monde entier.

Dans ce contexte, nous pensons que les philanthropes ont un rôle important à jouer. Ils devront jouer de créativité et être encore plus stratégiques dans leurs décisions et repenser la façon dont ils déploient leur capital. Leur philanthropie devra prendre des risques mesurés comme miser sur des solutions innovantes et prometteuses, se focaliser activement sur l'atteinte de résultats et créer plus de transparence en ce qui concerne l'impact réellement atteint. Elle se devra d'être encore plus collaborative et encourager à apprendre des autres car, soyons honnête, aucun individu, aucun gouvernement ou aucune institution ne résoudra seul les problèmes du monde.

Elle devra également s'attaquer aux causes profondes des problèmes sociaux et environnementaux pour créer un changement positif systémique et durable. En effet, le chantier s'annonce colossal, comme le milliard de personnes qui n'ont pas accès aux soins de santé de base ou l'augmentation de 50% des émissions mondiales de CO_2 depuis 1990.[1]

Il n'existe pas un seul moyen de devenir un philanthrope stratégique et efficace. Chaque parcours est unique – animé par des passions, des compétences et l'envie d'avoir un impact positif sur le monde qui nous entoure.

Toutefois, on retrouve chez la plupart des philanthropes les mêmes questionnements :

Que signifie exactement « avoir un impact » ? Comment puis-je soutenir efficacement une solution ou un programme ? Y a-t-il un moyen de collaborer avec les autres pour amplifier mon impact ?

Ce sont les questions que nous posent constamment nos clients.

Cet UBS Philanthropy Compass s'inspire de nos interactions avec des familles et des particuliers du monde entier qui sont animés par leur désir de rendre le monde meilleur. Nous partageons ici ce que nous avons appris tout au long de plus de 25 années passées à conseiller nos clients sur des questions et des considérations clés. Nous y décrivons certains des écueils et cherchons à vous donner des pistes de réflexion afin d'adopter une approche philanthropique plus radicale et plus stratégique. Cet outil est destiné à être utile à un large éventail de lecteurs, notamment :

- des philanthropes actifs qui cherchent à approfondir leurs connaissances ;
- de nouveaux philanthropes qui cherchent à éclairer leur approche ;
- des conseillers en philanthropie, en gouvernance familiale ou des conseillers financiers qui ont besoin d'un guide pour améliorer leurs connaissances et soutenir leurs clients dans ces engagements ;
- celles et ceux qui travaillent dans le secteur philanthropique et social et qui sont à la recherche de nouvelles perspectives et idées.

La philanthropie n'a jamais eu autant de potentiel. Il est essentiel que les philanthropes comprennent le rôle essentiel qu'ils jouent pour relever les défis mondiaux auxquels nous sommes collectivement confrontés. En étant curieux, en sollicitant l'aide des autres et en prenant des risques mesurés, vous pouvez contribuer à bâtir un monde meilleur pour tous.

1 US EPA (2016). Indicateurs du changement climatique : émissions mondiales de gaz à effet de serre.

Comment et quand s’engager dans la philanthropie

Avant d’examiner comment vous pourriez vous engager en philanthropie, il est important d’avoir une idée des différentes façons dont vous pouvez avoir un impact. Si vous décidez que la philanthropie est la meilleure façon d’atteindre l’impact que vous souhaitez avoir, vous devez vous assurer que les actions que vous entreprenez sont stratégiques.

06 Avoir un impact

16 Adopter la philanthropie stratégique

28 Créer un impact durable

Avoir un impact

Vous souhaitez consacrer du temps et des ressources à des projets et des entreprises qui visent à relever les plus grands défis sociaux et environnementaux ? En prenant ces décisions de manière délibérée et réfléchie, vous pouvez créer un impact durable en accord avec vos valeurs et vos convictions.

Qu'est-ce que l'impact ?

Nous savons que l'impact désigne l'effet ou l'influence sur les situations, les personnes et les environnements. Cet impact peut s'avérer positif ou négatif, intentionnel ou non intentionnel. L'impact peut être à court ou long terme.

Vous pouvez orienter votre impact de manière ciblée vers le changement auquel vous souhaitez assister pour les personnes et la planète. Et cela dépasse largement le cadre de vos activités philanthropiques. Ce guide vous aidera à définir et à poursuivre l'impact que vous souhaitez obtenir de votre philanthropie. Toutefois, il est important de connaître les nombreuses façons grâce auxquelles vous pouvez générer un impact à l'aide de votre patrimoine. Être cohérant dans vos approches est primordial. De même, il est essentiel de vous assurer que vous empruntez la voie la plus efficace pour obtenir un impact. Il arrive parfois que cette voie passe par la philanthropie, mais d'autres fois, elle peut consister à intégrer la durabilité dans vos activités commerciales ou à prendre en compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans votre stratégie d'investissement.

Pour approfondir

L'Impact Management Project (IMP) est un forum qui permet d'établir un consensus mondial sur la manière de mesurer et de gérer l'impact d'un investissement ou d'une entreprise. En coordination avec plus de 1000 membres du secteur, l'IMP a constaté que pour appréhender la mesure de votre impact, il est nécessaire de collecter des données à travers cinq dimensions.[2]

- **Quoi :** Comprendre les résultats (outcomes) auxquels un investissement / une entreprise contribue et aussi l'importance que représentent ces résultats aux yeux des parties prenantes.
- **Qui :** Comprendre quelles parties prenantes sont concernées par ces résultats et dans quelle mesure elles n'étaient pas servies avant l'intervention.
- **Combien :** Comprendre combien de parties prenantes sont concernées par les résultats obtenus grâce à l'intervention, quel degré de changement elles ont enregistré et pendant combien de temps elles ont bénéficié des résultats.
- **Contribution :** Évaluer dans quelle mesure l'intervention a contribué, ou non, aux résultats. Il faut se demander si c'est réellement le fruit de l'intervention ou si c'est lié à autre chose.
- **Risque :** Évaluer la probabilité que l'impact soit différent de celui attendu.

2 Global Impact Investing Network (GIIN) et IRIS+ (2019). IRIS+ and the Five Dimensions of Impact. https://iris.thegiin.org/document/iris-and-the-five-dimensions/

Comment puis-je avoir un impact avec mon patrimoine ?

Il existe de nombreuses façons d'avoir de l'impact et elles se renforcent mutuellement : en tant qu'individu et en tant que famille. En tant qu'entrepreneur et chef d'entreprise. En tant qu'investisseur. Et en tant que philanthrope. Vous pouvez avoir un impact bien plus important avec votre patrimoine si vous adoptez une approche holistique et faites en sorte que votre objectif se traduise à travers ces différentes dimensions.

En tant qu'individu et en tant que famille

Votre bien-être et celui de votre famille ne se limitent pas à l'argent. Il s'agit également de **définir et de partager des valeurs** avec les générations futures et les personnes qui vous entourent. Dès lors que vous savez quelles valeurs sont importantes pour vous et quels sujets vous passionnent, vous pouvez (vous-même ou avec votre famille) déterminer la direction à donner à votre engagement pour avoir un impact et chercher à trouver des valeurs et des thèmes communs.

En **créant des liens et en partageant vos convictions et valeurs,** vous pouvez créer un impact positif. Avec votre famille ou individuellement, vous pouvez engager et activer votre réseau pour contribuer à l'avancement de certaines causes et allouer des ressources à des questions qui vous tiennent à cœur.

En savoir plus

Pour obtenir un impact maximal, votre stratégie philanthropique doit être prise en compte dans votre stratégie familiale. Pour plus d'informations, consultez notre UBS Family Strategy Compass.

En tant qu'investisseur

En **investissant de manière durable,** vous pouvez signaler votre préférence pour des entreprises et des investissements qui prennent en compte les personnes et la planète tout en ayant des rendements financiers en ligne avec le marché.[3]

Grâce à **l'investissement à impact,** vous pouvez réaliser des investissements dont l'intention explicite est de générer des résultats de durabilité mesurables, vérifiables et positifs – en plus des rendements financiers au taux du marché.[3]

Le saviez-vous ?

Dans son rapport de 2020, la Global Sustainable Investment Alliance (GSIA) a indiqué que le marché de l'investissement durable avait atteint plus de 35 000 milliards d'USD d'actifs sous gestion. Une partie de cette somme est consacrée à l'investissement à impact : le Global Impact Investors Network (GIIN) a estimé la taille du marché mondial de l'investissement à impact à 1164 milliards d'USD en 2022.[4]

3 Avis de non-responsabilité : votre capital est soumis à des risques. La valeur d'un investissement peut varier à la hausse comme à la baisse et il se peut que vous ne récupériez pas le montant initial.

4 Dean Hand, Ben Ringel, Alexander Danel (2022), GIINsight : Sizing the Impact Investing Market https://thegiin.org/research/publication/impact-investing-market-size-2022/

En tant qu'entrepreneur et chef d'entreprise

Dans votre vie professionnelle, vous pouvez avoir un impact en utilisant votre leadership à des fins positives. En faisant en sorte que la durabilité soit au cœur de vos activités professionnelles, vous pouvez avoir un impact positif à long terme tant sur votre entreprise que sur la planète.

Cela implique en partie **d'exercer ses activités de manière durable,** conformément à des normes ESG élevées, de réduire l'empreinte carbone de l'entreprise et d'établir des normes pour encadrer les activités de votre entreprise et leurs conséquences pour les personnes et la planète.

En savoir plus

Si vous souhaitez en savoir plus sur la manière de faire de votre entreprise un acteur du changement, consultez notre guide, Good for business, Business for good.

En tant que philanthrope

Vous pouvez partager votre temps, vos compétences et ouvrir votre réseau en **faisant du bénévolat** pour soutenir les communautés affectées et des causes importantes.

Vous pouvez **permettre à vos dons d'avoir une portée plus stratégique** en subventionnant des projets qui visent l'atteinte de résultats et en vous engageant sur une plus longue durée. Les objectifs d'impact doivent être clairement articulés et étayés par des éléments probants qui seront utilisés pour sélectionner des solutions philanthropiques.

En **liant votre engagement financier à l'obtention de résultats (outcome-based financing), vous pouvez envisager de nouveaux types de financements** comme des subventions récupérables (recoverable grants) et des investissements sociaux comme des prêts à impact (impact loan) et des prises de participation au capital d'entreprises sociales. Cela peut permettre d'encourager l'atteinte de résultats et/ou de redéployer le capital philanthropique de multiples fois (p. ex. quand le prêt est remboursé).

En savoir plus

Vous pouvez commencer votre quête d'impact par une introspection dans vos valeurs et vos objectifs de vie. Voir la section 2 pour plus d'informations et quelques activités qui peuvent vous aider à définir votre vision et votre mission.

Bâtir une économie à impact

Le monde change rapidement, les paradigmes traditionnels sont soumis à des pressions, et les sociétés sont confrontées en permanence à de nouveaux défis. Si nous voulons surmonter certains des défis les plus cruciaux de notre époque, nous devons évoluer vers une économie à impact au sein de laquelle les philanthropes, les entreprises, les pouvoirs publics, les organisations de la société civile et les investisseurs privés travaillent ensemble. Contrairement à l'économie traditionnelle, qui se focalise essentiellement sur la production économique, une économie à impact reconnaît que le profit, les personnes et la planète sont intimement liées.

Ni la philanthropie traditionnelle ni l'entreprise privée ne peuvent à elles seules résoudre les défis sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés. Si nous ne comptons que sur les dons caritatifs et l'aide au développement, nous ne pourrons jamais apporter le changement systémique nécessaire pour résoudre les problèmes à grande échelle. Nous observons une plus grande demande de transparence en ce qui concerne l'impact lors du déploiement de capitaux, mais il faudra sans doute des décennies – voire plus longtemps – pour que ce marché émerge de manière organique.

Nous devons tirer parti de l'ensemble des possibilités de financement si nous souhaitons amorcer rapidement des changements sociaux et environnementaux positifs de grande ampleur. La philanthropie est idéalement positionnée pour mettre en commun des ressources provenant de différentes catégories de capitaux pour y parvenir. Par quel moyen ? Par la finance sociale. Les philanthropes peuvent contribuer à développer l'économie à impact et à résoudre les problèmes à grande échelle en mettant l'accent sur l'impact et en utilisant le capital philanthropique pour aider à réduire le risque de possibles investissements commerciaux dans le but de créer un impact positif (plus d'informations à ce sujet sont à suivre).

Le saviez-vous ?

Les frontières entre l'entreprise privée, l'investissement à impact et la philanthropie continuent de s'estomper. Les leaders d'opinion de tous les horizons convergent vers l'objectif d'une économie à impact. Une économie à impact pleinement développée contribuerait à stimuler la croissance économique tout en apportant des solutions aux défis sociaux et environnementaux mondiaux. Consultez notre livre blanc, The Rise of the Impact Economy.

Mise en pratique

Réfléchissez aux façons dont vous pouvez avoir un impact dans les quatre domaines suivants. Identifiez dans quel(s) domaine(s) vous avez déjà un impact et ce que vous pourriez envisager pour l'avenir.

1. De quelle manière pourriez-vous et/ou votre famille pourrait-elle avoir un impact ?

2. Comment votre entreprise pourrait-elle avoir plus d'impact ?

3. Comment pouvez-vous avoir un impact avec vos investissements ? Si vous possédez votre propre fondation ou structure caritative, comment sa stratégie d'investissement favorise-t-elle l'impact que vous souhaitez avoir ?

4. De quelle manière aimeriez-vous avoir un impact avec votre philanthropie ?

Points clés à retenir

Les cinq dimensions de l'impact

Lorsque vous étudiez les moyens d'avoir un impact, gardez à l'esprit ces cinq dimensions : quoi, qui, combien, contribution et risque.

Il existe de nombreuses façons d'avoir un impact

Au-delà de la philanthropie, vous pouvez avoir un impact grâce à vos actions individuelles, vos activités commerciales et vos investissements. Pensez à ces différentes voies lorsque vous œuvrez pour avoir un impact, la philanthropie n'est pas le seul moyen !

Investissez conformément à vos valeurs philanthropiques

Analysez votre portefeuille pour éviter les investissements qui ne sont pas en adéquation avec votre mission. Réalisez des investissements à impact qui contribuent à votre mission philanthropique.

Mettez en place plusieurs stratégies d'impact

Vous n'êtes pas tenu-e de choisir une seule voie d'impact pour soutenir vos causes. Vous pouvez commencer par une subvention pour aider une entreprise sociale à se lancer. Par la suite, vous pouvez utiliser l'investissement à impact pour aider l'entreprise à se mettre à l'échelle tout en recherchant un rendement financier.

Adopter la philanthropie stratégique

Nous avons vu que la philanthropie est l'un des moyens qui vous permettent de créer un impact avec votre patrimoine. Il convient de distinguer l'action philanthropique de l'action caritative. L'action caritative, qui vise à répondre aux besoins immédiats des personnes, comme l'alimentation, le logement et les soins de santé, produit un impact et se révèle nécessaire en cas d'urgence. Toutefois, la philanthropie dans une optique d'impact à long terme implique de s'attaquer aux causes profondes des problèmes sociaux et environnementaux. Pour y parvenir, vous devez vous engager dans une philanthropie stratégique.

Pourquoi la philanthropie stratégique est-elle importante ?

Chaque philanthrope souhaite que son don ait un impact positif : un changement bénéfique pour les personnes et/ou la planète. Et pas seulement à court terme. Il faut que ce changement positif se poursuive et qu'il ne disparaisse pas seulement dès l'arrêt du financement. Il existe d'autres très bonnes raisons pour lesquelles l'impact est si important :

Le secteur philanthropique brasse des milliards de dollars

L'OCDE estime que les dépenses de philanthropie privée se sont élevées, en moyenne, à 10,6 milliards d'USD par an entre 2016 et 2019.[5] Les dons philanthropiques représentent donc un montant important et jouent un rôle essentiel dans le changement social et environnemental.

S'ils ne sont pas dépensés à bon escient, nous risquons de gaspiller de précieux fonds philanthropiques. En développant une vision et des objectifs clairs pour définir la réussite, vous pouvez planifier votre philanthropie d'une manière qui réunit toutes les ressources à votre disposition pour produire un impact.

Un don à impact peut créer un cercle vertueux

De nombreux philanthropes sont motivés par le désir de donner en retour. Un don à impact peut créer un cercle vertueux, dans la mesure où le changement positif peut s'avérer bénéfique non seulement pour ceux qui profitent de l'impact positif, mais également pour les philanthropes qui en sont à l'origine. Ceux qui profitent de l'impact positif sont plus susceptibles de donner en retour et le philanthrope est susceptible de répéter le cycle.

Il n'y a rien d'anormal à ce que la philanthropie vous fasse du bien. C'est aussi le but ! Toutefois, sans impact positif mesurable, la philanthropie risque de se limiter exclusivement au plaisir du donneur. Les philanthropes avec lesquels nous dialoguons sont de plus en plus impliqués dans leurs dons – ils veulent comprendre les éléments sur lesquels repose une solution, et ils sont désireux d'apprendre des autres et de collaborer avec eux. Il s'agit d'un changement significatif et positif par rapport à la philanthropie traditionnelle dite du « chéquier ».

Des programmes philanthropiques inefficaces peuvent en réalité causer des dégâts

Il est important que les philanthropes prennent en compte les conséquences involontaires de leurs projets et programmes. Vous n'êtes peut-être pas toujours conscient-e de certains des pièges. C'est pourquoi il est aussi important de faire vos recherches et de prendre en considération tous les angles avant de vous engager.

Quels sont certains des effets négatifs involontaires courants que nous avons observés au fil des ans ?

- Dans les situations d'urgence, les gens sont naturellement enclins à donner immédiatement des articles comme de la nourriture, des vêtements et des produits d'hygiène. Nous vous encourageons d'abord à prendre la mesure des besoins réels des organisations sur le terrain. Quand il s'agit d'urgences, c'est souvent de l'argent liquide.
- Des dons assortis de conditions peuvent pénaliser les organisations et freiner leur efficacité. Faites confiance à des partenaires agréés pour déployer vos fonds avec le plus d'impact possible. Le financement sans restriction est un élément clé de la philanthropie fondée sur la confiance, qui permet aux experts de financer ce dont ils ont le plus besoin.
- Les élans de générosité spontanés (sans un minimum de réflexion) peuvent nuire aux résultats que vous souhaitez obtenir de votre don. Prenez le temps d'examiner réellement les éléments clés au lieu d'agir sous le coup d'une impulsion. Soyez curieux et posez des questions et en soyez prêt-e à apprendre (et à désapprendre, à faire demi-tour et à vous adapter).

Le saviez-vous ?

On estime que 5,4 millions d'enfants vivent dans des orphelinats dans le monde[6]. Toutefois, la grande majorité (environ 80%)[7] ont en réalité au moins un parent vivant. Leur présence dans ces établissements s'explique par le fait que leurs parents n'ont pas les moyens de les nourrir ni de les éduquer, ou par des problèmes de santé qui ne peuvent pas être soignés dans un hôpital local. Des bénévoles bien intentionnés – ou des touristes humanitaires – effectuent de courts séjours dans les orphelinats, tissent des liens avec les enfants avant de partir au bout de quelques jours, laissant les enfants en détresse émotionnelle.

Ces initiatives ont-elles une quelconque utilité ? En réalité, nous avons constaté que dans de nombreux pays, le nombre d'orphelinats a augmenté proportionnellement au nombre de touristes humanitaires et de donateurs. L'offre répond à la demande. La philanthropie visant les orphelinats a créé involontairement un appel d'air pour le « business des orphelinats » qui se développe et attire les familles dans le besoin sous de fausses promesses. Dans de nombreux cas, le véritable problème n'est pas le nombre d'orphelins. Souvent, c'est la pauvreté extrême qui force les familles à abandonner leurs enfants. La meilleure solution ne consiste pas à construire davantage d'orphelinats, mais à soutenir les familles afin qu'elles puissent répondre aux besoins de leurs enfants dans leur milieu familial.

Conseil d'expert

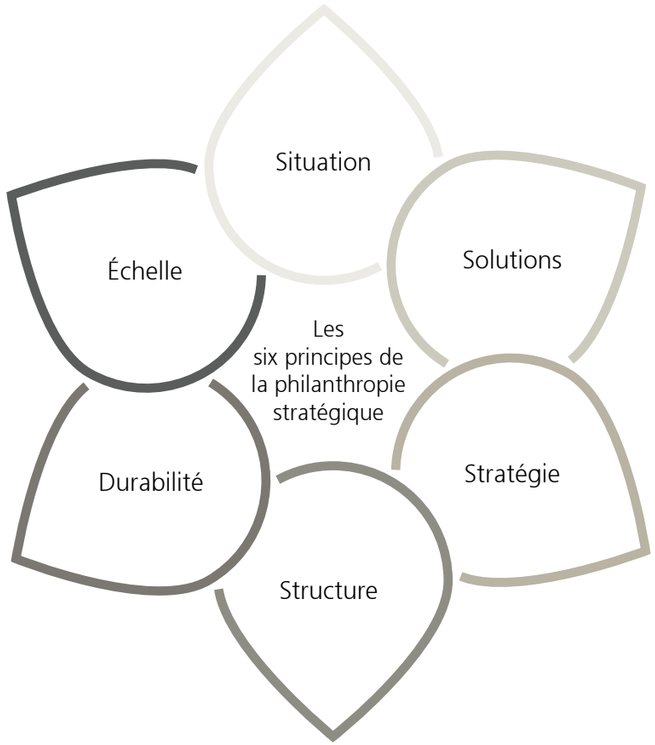
Parfois, l'impact négatif peut être le résultat involontaire d'un programme prometteur mal mis en œuvre. Ne vous contentez pas de vérifier l'efficacité d'une solution, assurez-vous également de planifier soigneusement la mise en œuvre et réfléchissez aux éventuels effets secondaires négatifs pour éviter les dégâts imprévus.

Un exemple ? Les moustiquaires antipaludiques, lorsqu'elles sont utilisées correctement, peuvent s'avérer très efficaces pour faire baisser les taux de paludisme dans les pays où la maladie est endémique. Toutefois, en plus d'être utilisées correctement, des milliers de moustiquaires ont fini par être utilisées comme filets de pêche. Le problème est que les filets à mailles imprégnés d'insecticide piègent des poissons n'ayant pas encore atteints leur maturité et polluent les cours d'eau. Le défi consiste à distribuer les moustiquaires et à promouvoir leur utilisation correcte pour réduire efficacement le taux de paludisme, tout en mettant en place des stratégies pour s'assurer qu'elles ne finissent pas par être utilisées de manière nocive.

5 OCDE (2021). Private Philanthropy for Development: Data for Action Dashboard. https://oecd-main.shinyapps.io/philanthropy4development/.
6 Olarte, V. (2021). How many children are there in orphanages around the world? Hope and Homes for Children. https://www.hopeandhomes.org/blog/how-many-children-in-orphanages/
7 Csaky, C. (2009). Keeping Children Out of Harmful Institutions: Why we should be investing in family-based care. Save the Children UK et Save the Children Child Protection Initiative. https://resourcecentre.savethechildren.net/document/keeping-children-out-harmful-institutions-why-we-should-be-investing-family-based-care/

Maximiser l’impact grâce à six principes clés

Comment s’assurer d’utiliser les ressources à bon escient, de créer un cercle vertueux et d’éviter les dégâts ? En utilisant six principes clés pour minimiser les revenus négatifs et maximiser l’impact à grande échelle.



Situation

Avant de décider ce que vous voulez donner, vous devez bien comprendre la situation. Pour trouver la voie qui vous convient le mieux – et qui vous permettra de faire le plus de différence – vous devez d’abord être conscient-e des problèmes, des causes profondes et des mesures à mettre en place.

Éradiquer la pauvreté, améliorer la santé et l’éducation, lutter contre le changement climatique, favoriser l’employabilité – de nombreux problèmes sociaux et environnementaux doivent être résolus de toute urgence. Réfléchir à certaines de ces questions les plus urgentes peut se révéler incroyablement intimidant. Le point de départ est de prendre conscience de ces problèmes et de se rappeler que personne ne peut les résoudre seul.

Solutions

L’identification des bonnes solutions déterminera votre capacité à traduire votre vision et votre stratégie en activités concrètes. Prenez le temps d’étudier les solutions qu’il faudrait apporter au problème et quel écosystème existe déjà (ce que nous appelons une analyse du paysage, dont nous discuterons plus tard). De cette façon, vous pouvez identifier où se trouvent les lacunes et où vous serez en mesure d’ajouter le plus de valeur.

Lorsqu’elle agit de manière stratégique, une solution doit se concentrer sur les résultats, et non sur les activités. Résultats en matière d’alphabétisation, pas le nombre de manuels envoyés. Résultats en matière de mortalité maternelle, pas le nombre d’hôpitaux construits. Résultats en matière de pauvreté, pas le nombre de paiements d’urgence fournis. En d’autres termes, ce n’est pas l’effort qui compte, mais la réalisation des objectifs (idéalement avec le moins d’effort), autrement dit l’impact. Les partenaires que vous choisirez, une fois votre stratégie mise en place, sont tout aussi importants que les solutions choisies.

Stratégie

Une stratégie définit les actions à entreprendre pour atteindre vos objectifs, identifie comment ces actions s'articulent les unes avec les autres et planifie les domaines dans lesquels vous allez agir. Vous devez prendre le temps de le faire, car ce sera le fondement de votre réussite philanthropique.

La bonne stratégie vous aidera à fixer des objectifs clairement définis et à utiliser des stratégies fondées sur des données probantes pour atteindre ces objectifs. Vous suivez vos progrès afin de pouvoir évaluer votre degré de réussite et si vous êtes sur la bonne voie pour atteindre ces objectifs. Naturellement, vous pouvez corriger le tir lorsque vous en ressentez le besoin.

Structure

Lorsque vous réfléchissez au choix du véhicule philanthropique à mettre au service de votre stratégie, il est important de prendre en considération la structure la plus appropriée au regard de l'impact que vous souhaitez obtenir, la flexibilité dont vous pourriez avoir besoin à l'avenir ainsi que les aspects fiscaux, juridiques et opérationnels. Une fondation peut sembler le choix le plus évident au début, mais ce n'est pas nécessairement le cas.

Commencer sa philanthropie en créant une fondation simplement parce que « c'est ce qui se fait communément », c'est comme commencer à fonder une famille en achetant une maison. Il peut s'agir du véhicule approprié, mais peut-être que non.

Conseil d'expert

Dans l'idéal, la stratégie devrait précéder la structure. Toutefois, dans certains cas, pour des questions d'héritage, d'avantages fiscaux et de calendrier, la décision concernant la structure peut précéder la mise en place de la stratégie afin de maximiser le montant qu'une famille doit allouer à sa stratégie de dons. Aucun problème ! Votre conseiller UBS peut vous aider à réfléchir de manière créative à l'élaboration de votre stratégie, quel que soit le véhicule dont vous disposez.

Durabilité

Il peut s'avérer difficile d'interrompre le soutien que vous apportiez à un projet ou une organisation. Pourtant, il arrive toujours un moment où vous devez cesser progressivement votre contribution à certains programmes – soit parce qu'ils ne sont plus en mesure d'atteindre les résultats souhaités, soit parce que le contexte a changé, soit parce que vous avez atteint l'impact souhaité.

Différentes options s'offrent à vous pour vous assurer que votre philanthropie est durable. Vous pouvez décider de constituer un fonds de dotation pour financer un projet qui nécessite un financement durable, ou faire campagne pour engendrer un changement de politique qui permettrait un changement durable de certaines pratiques qui sont à la racine d'un problème social. Certains problèmes exigent de mettre en place une stratégie de sortie où les besoins sont remplis par des pouvoirs publics ou par une solution commerciale viable.

Échelle

Lorsque vous trouvez une solution à une situation, que vous élaborez une stratégie et mettez en place la structure appropriée, votre but ne se limite généralement pas à pérenniser le financement mais aussi à déployer cette solution à grande échelle.

Les problèmes du monde sont vastes et nécessitent des solutions à grande échelle. Le modèle traditionnel consistant à créer des écoles, des hôpitaux ou des établissements un à la fois – bien qu'il soit bien intentionné – ne se traduira jamais par l'échelle nécessaire pour résoudre les problèmes systémiques. Même les philanthropes les plus riches n'ont pas assez de ressources pour résoudre seuls les problèmes. Déployer les solutions à grande échelle nécessite une action collective avec diverses parties prenantes pour apporter des solutions efficaces partout où elles sont nécessaires.

Comment ont-ils fait ?

Rising Academies, bénéficiaire de l'UBS Optimus Foundation, a créé un réseau croissant d'écoles en Afrique de l'Ouest, où l'apprentissage scolaire accuse un retard et où l'alphabétisation des jeunes est extrêmement faible. La mission de Rising Academies consiste à libérer le plein potentiel des écoliers, en les dotant des connaissances, des compétences et des qualités pour réussir dans la poursuite de leurs études, dans leur travail et leur vie quotidienne.

Son approche repose sur trois piliers :

- un cursus qu'elle a mis au point avec des experts internationaux de l'éducation et adapté aux contextes locaux où elle est présente ;
- l'accompagnement, pour que ses enseignants bénéficient d'une formation intensive sur le terrain ;
- des données, avec des équipes de terrain qui surveillent les progrès et les activités d'apprentissage afin que Rising Academies puisse continuellement améliorer ses écoles.

Des évaluations indépendantes en Sierra Leone et au Liberia ont montré que les élèves de Rising Academies font deux à trois fois plus de progrès en lecture et en calcul chaque année que leurs camarades issus d'autres écoles. Ce sont les résultats recherchés qu'ils souhaitaient obtenir du nouveau cursus et de l'accompagnement.

Rising Academies exploite ses connaissances pour gérer des partenariats public-privé – ou PPP – et s'engager dans des accords de licence afin d'atteindre encore plus d'étudiants. Prestataire de services d'enseignement d'urgence pendant l'épidémie d'Ebola, elle a étendu sa solution à un million d'enfants directement et à 25 millions d'enfants indirectement grâce à son programme Rising on Air[8].

Conseil d'expert

Vous souhaitez en savoir plus sur la philanthropie ?

- Prenez part à des événements philanthropiques et des tables rondes.
- Prenez contact avec un conseiller en philanthropie.
- Participez à l'un de nos voyages d'études philanthropiques pour observer par vous-même l'impact de votre philanthropie sur le terrain.
- Constituez-vous un réseau et établissez des liens avec d'autres philanthropes et des experts.
- Lisez des publications sur les sujets où vous voulez développer votre expertise.

8 Rising Academy Network (2021). One year on https://wearerising.medium.com/one-year-on-bd233b65ed4e.

Points clés à retenir

L'important dans la philanthropie, c'est l'impact

Une philanthropie mal conçue peut entraîner un gaspillage de ressources et avoir des effets pervers. Une planification stratégique et minutieuse visant à atteindre des résultats de façon efficace vous permettra d'accroître vos chances d'avoir un impact positif durable.

La philanthropie stratégique vise à maximiser les résultats et l'impact tout en minimisant les intrants et les activités

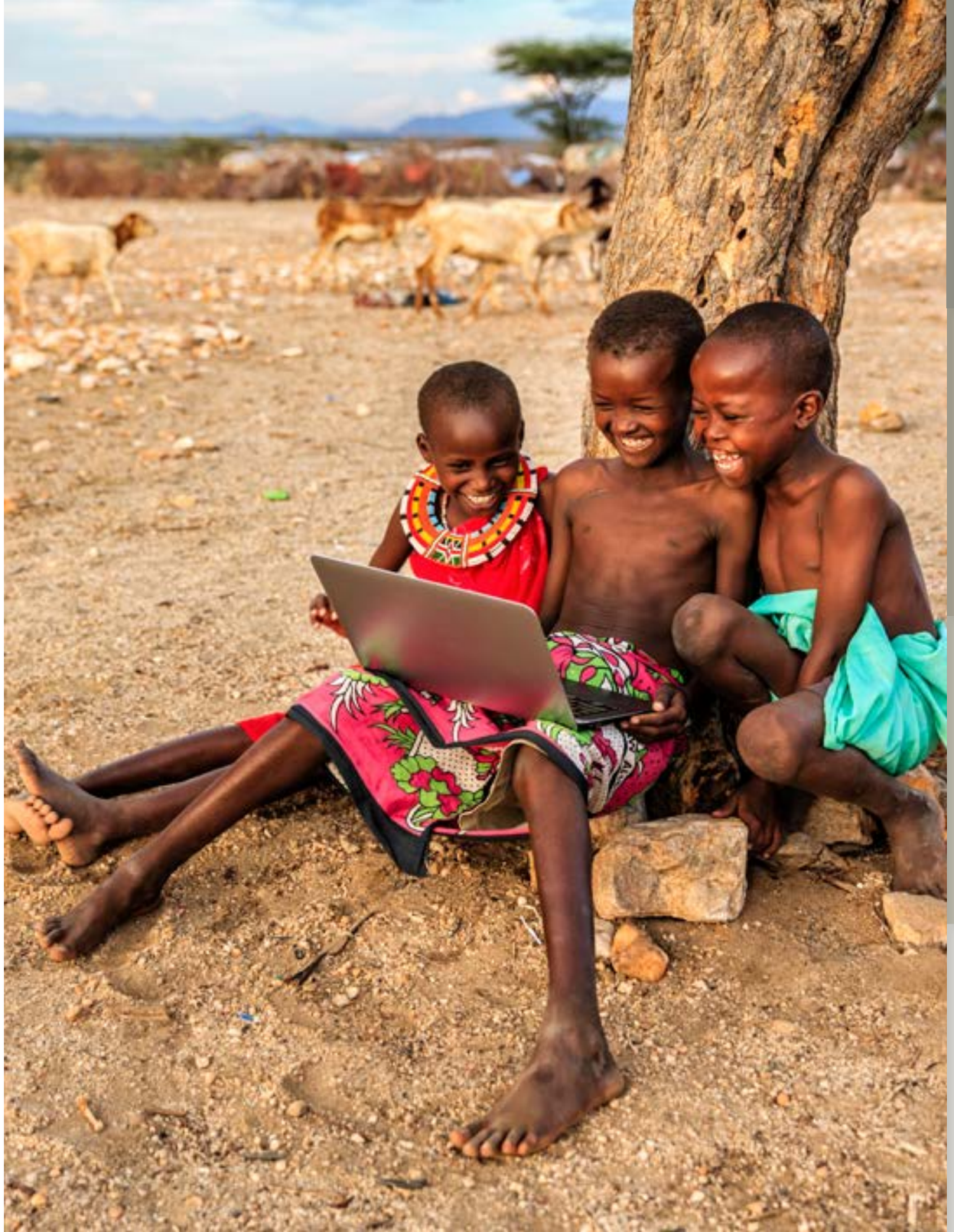
Comprenez la situation, identifiez les solutions qui fonctionnent, définissez un plan d'action soutenu le cas échéant par une structure adéquate et visez la durabilité et un impact à grande échelle.

Ne cessez jamais d'apprendre !

Le domaine est en pleine évolution.

Créer un impact durable

Vous comprenez l'importance de l'impact et vous avez de bonnes intentions. Et vous savez maintenant que cela implique de vous engager dans la philanthropie stratégique. Que vous cherchiez à résoudre des problèmes de pauvreté, de santé ou d'éducation, la philanthropie stratégique vise à créer un impact durable. Autrement dit, vous devez viser un changement systémique et résoudre les problèmes à grande échelle pour aboutir à l'élimination du problème (et ainsi mettre un terme à des dons philanthropiques continus).



Viser le changement systémique

Il n'y a rien de mal à utiliser les ressources pour mettre fin aux souffrances immédiates causées par la faim, la maladie et le manque d'accès au logement. Dans certaines situations – comme dans les crises – c'est peut-être la seule chose à faire. Toutefois, ce n'est qu'en vous attaquant aux causes profondes et en cherchant à changer les systèmes que vous créerez un impact durable.

Pour avoir ce type d'impact durable, vous devrez dialoguer avec de multiples parties prenantes, qui vont des agences gouvernementales aux entreprises privées en passant par les organisations de la société civile. Lorsqu'ils sont bien établis, ces partenariats peuvent changer les systèmes de manière durable, jusqu'à aboutir à l'élimination du problème.

Le changement systémique intervient généralement en trois phases distinctes :

1. **Recherche et innovation**
   Examinez le système qui sous-tend le problème, en cherchant à comprendre ce qui doit changer et comment ce changement peut se produire.

2. **Pilotage et collecte de preuves**
   Identifiez les solutions possibles et sélectionnez les partenaires qui peuvent collaborer. Élaborez des mesures transparentes et accessibles pour suivre l'impact au niveau du bénéficiaire et au niveau systémique.

3. **Échelle et reproduction**
   L'échelle consiste à apporter les solutions les plus performantes à un maximum de parties prenantes, en adaptant la solution aux nouveaux contextes. C'est précisément à ce moment que les systèmes durables peuvent changer : les solutions sont adoptées et deviennent normales – elles font désormais partie du système.

Le saviez-vous ?

Le changement systémique s'attaque à ces causes profondes en transformant les structures, les mentalités et les politiques qui contribuent à créer et à perpétuer des problèmes sociaux et environnementaux.

Conseil d'expert

Parvenir à un changement systémique durable prend du temps, en raison du nombre d'acteurs dont il faut remporter l'adhésion. Pour que le secteur public assume la responsabilité d'une question sociale ou environnementale, il faut que les dirigeants publics prennent le relais et obtiennent l'appui de la collectivité. Soutenez leur vision et aidez-les à constituer des réseaux.

Comment ont-ils fait ?

En 2015, le Freedom Fund, partenaire de l'UBS Optimus Foundation, a réuni 14 ONG du centre du Népal pour lutter contre l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales dans le secteur du divertissement pour adultes de Katmandou.[9] Au moment du lancement du programme, entre 11 000 et 13 000 femmes et filles travaillaient dans le secteur du divertissement pour adultes, dont un tiers étaient âgées de moins de 18 ans.

Le problème de l'exploitation sexuelle des enfants à des fins commerciales ne peut être résolu simplement en portant secours aux femmes et aux filles qui travaillent dans des bars et des boîtes de nuit, dans la mesure où d'autres femmes et filles pourraient prendre leur relève, en raison de la pauvreté, du manque d'éducation et en l'absence d'autres opportunités économiques. Ainsi, le Freedom Fund a investi dans le rapprochement des ONG qui ont collectivement abordé différents aspects du problème, notamment l'amélioration des services sociaux et juridiques pour les femmes et les enfants, la promotion d'une meilleure législation au niveau national, la sensibilisation du public à la question et la collaboration avec les gouvernements locaux et provinciaux afin d'assurer la mise en œuvre de cadres législatifs protégeant les enfants contre l'exploitation sexuelle.

En 2019, une évaluation externe a montré que la population de mineurs dans le secteur du divertissement pour adultes était désormais de 1650 individus,[10] soit nettement moins qu'au moment du lancement du programme. Cette réduction s'explique notamment par l'augmentation des inspections gouvernementales dans le secteur du divertissement pour adultes et par l'amélioration des conditions de travail des travailleurs et travailleuses. En 2020, le Freedom Fund a commencé à planifier une élimination progressive du programme en renforçant la capacité des ONG à soutenir les activités et à chercher du financement auprès d'autres sources.

9, 10 Central Nepal Hotspot – The Freedom Fund par Anon (2021). https://freedomfund.org/programs/hotspot-projects/central-nepal-hotspot/

Mettre à l'échelle

Mettre à grande échelle de solutions performantes est un élément clé du changement systémique et de son impact durable. Il existe différents moyens pour mettre à l'échelle une solution :

Reproduire dans d'autres contextes

Si une solution fonctionne dans une ville, pourquoi ne pas l'essayer dans une autre ? Ou si votre solution fonctionne dans un pays, pourquoi ne pas l'adapter à un autre pays confronté aux défis similaires ?

La mise à l'échelle en fonction des contextes signifie que votre impact par ressource utilisée peut augmenter à chaque itération. Une fois qu'un concept a fait ses preuves sur un site, il est souvent plus rapide, plus facile et moins cher d'apporter la même solution sur un autre site.

Comment ont-ils fait ?

L'organisation africaine Educate ! conçoit des solutions d'éducation et d'emploi pour doter les jeunes Africains des compétences nécessaires pour réussir. L'objectif est de créer un mouvement local de jeunes qui entreprennent des études supérieures, surmontent les inégalités entre les sexes, créent des entreprises, trouvent un emploi, et, en fin de compte, favorisent le développement durable dans leurs communautés. Educate ! a eu un impact mesurable sur plus de 250 000 personnes à ce jour grâce à des solutions d'éducation et d'emploi fondées sur les compétences.[11]

Le modèle d'Educate ! dans les établissements scolaires a été lancé dans 24 écoles en Ouganda en 2009. Forte de l'efficacité de sa solution innovante, durable, évolutive et rentable, Educate ! a été lancée au Rwanda en 2016 et au Kenya en 2018. Tout comme Educate ! a d'abord axé son modèle sur des solutions qui ont fait leurs preuves en Inde – en créant une solution spécifique à la culture, à la langue et aux besoins locaux de l'Ouganda – son travail au Rwanda et au Kenya a été adapté à ces marchés. Pour garantir leur réussite, il est essentiel de travailler avec le ministère de l'Éducation de chaque pays afin de répondre à leurs besoins particuliers. La reproduction des programmes en partie ou en totalité permet d'apprendre des autres pour économiser des ressources et adapter l'échelle plus rapidement.

Conseil d'expert

Pour reproduire une solution dans différents contextes, il est important non seulement de démontrer et de documenter le succès de la solution, mais également d'évaluer les besoins locaux et de les prendre en compte lors de sa mise en œuvre.

11 Scaling Our Impact by Anon (2023). Preparing youth in Africa with the skills to success in today's economy https://www.experienceeducate.org/scaling

Encourager l'adoption par les pouvoirs publics

Pour la plupart des questions de développement, les pouvoirs publics sont des acteurs majeurs. En réalité, en matière de santé et d'éducation, les pouvoirs publics sont les principaux acteurs. Il est donc essentiel d'agir en coordination avec eux, surtout si vous proposez des idées pour améliorer son fonctionnement.

La manière dont vous pouvez influencer les pouvoirs publics varie en fonction de la solution. Il peut s'agir de travailler avec un ministère pour démontrer la viabilité d'une solution, ses bénéfices ou son fonctionnement.

Comment ont-ils fait ?

Plus d'un quart de la population libérienne vit à au moins cinq kilomètres de l'établissement de santé le plus proche. Last Mile Health, partenaire de l'UBS Optimus Foundation, a élaboré un modèle pour dispenser des soins aux communautés locales en constituant un réseau de professionnels de santé communautaires formés, supervisés et équipés de matériel, afin d'atteindre ces communautés éloignées.

Dans les régions où Last Mile Health était présente, les taux de traitement du paludisme, de la diarrhée et des infections des voies respiratoires supérieures chez les enfants ont plus que doublé, tandis que dans les communautés où la solution n'a pas été mise en place, les taux de traitement ont diminué. Après des débuts modestes, Last Mile Health s'est rapidement développée lorsque le pays a été frappé par le virus Ebola en 2014. En démontrant l'efficacité de la solution, Last Mile Health a été en mesure de collaborer avec le ministère de la Santé et ses partenaires pour concevoir et développer le programme national d'assistants de santé communautaires afin d'étendre les soins de santé primaires à 1,2 million de personnes vivant au dernier kilomètre au Liberia.[12]

Aujourd'hui, Last Mile Health travaille avec le gouvernement libérien sur la réforme et la coordination des politiques, les systèmes de données, la mesure des performances, l'assurance qualité, la formation, les finances et le recrutement. L'organisation soutient également les ministères de la Santé d'Éthiopie, du Malawi et de Sierra Leone pour étendre ses programmes de personnel de santé communautaire afin d'obtenir un impact similaire.

Conseil d'expert

Le développement à grande échelle nécessitera à un moment ou à un autre la participation des pouvoirs publics. Trouvez un spécialiste au sein des pouvoirs publics, assurez-vous que cette personne participe à la conception et qu'elle est continuellement informée des progrès et de l'apprentissage. Soyez prêt-e à argumenter, en vous appuyant sur des données, et à démontrer les avantages de votre solution. Vous devrez vous engager à plusieurs niveaux au sein des pouvoirs publics – locaux, de district, nationaux – car le changement de leadership politique est la norme.

12 Liberia par Anon (2023). Last Mile Health, https://lastmilehealth.org/where-we-work/liberia/

Faire campagne pour un changement de politique peut également influencer les pouvoirs publics. Lorsque les politiques ou les lois ne protègent pas les personnes vulnérables ou, pire encore, causent des dommages, les efforts philanthropiques visant à les modifier peuvent avoir un impact profond à long terme.

Comment ont-ils fait ?

Hope and Homes for Children, une organisation partenaire de l'UBS Optimus Foundation, travaille en étroite collaboration avec les gouvernements d'Europe de l'Est, d'Afrique du Sud et de l'Est et d'Asie du Sud pour réintégrer les enfants des orphelinats dans leur/des famille/s, prévenir la séparation familiale en renforçant les familles et les communautés, et mettre en place d'autres options de prise en charge familiale – telles que les familles d'accueil – pour les enfants qui en ont besoin. Toutefois, sans un changement associé des attitudes et des pratiques, il existe un risque que pour chaque enfant retiré d'un orphelinat, un autre enfant y soit admis.

C'est la raison pour laquelle Hope and Homes for Children mène des campagnes mondiales pour la fin de l'institutionnalisation, en utilisant des partenariats internationaux pour sensibiliser et en persuadant les décideurs d'adopter des lois et des politiques qui soutiennent la prise en charge familiale.

Impliquer le secteur privé

Les philanthropes peuvent également adapter à grande échelle des solutions efficaces avec des investissements plus importants et des changements systémiques plus fondamentaux en attirant davantage de capitaux vers un problème particulier.

Comment ont-ils fait ?

Le Global Innovation Lab for Climate Finance collecte des financements participatifs, sélectionne, met au point et lance des solutions financières transformatrices pour mobiliser des milliards de dollars d'investissements privés dans la lutte contre le changement climatique dans les pays en développement. La théorie du changement du Lab, qui s'articule autour de la collaboration entre les secteurs public et privé, puise ouvertement des concepts auprès d'acteurs innovants du système financier et d'un réseau puissant afin de transposer les idées en action. La structure du Lab favorise la coopération intersectorielle et permet de lever les obstacles à l'investissement.

Depuis 2014, le Lab a lancé 62 solutions pour orienter les investissements vers des actions visant à lutter contre le changement climatique et en faveur du développement durable en Afrique, en Amérique latine, en Asie et dans les pays insulaires du Pacifique. Ces solutions ont mobilisé 3,5 milliards d'USD pour l'action climatique dans les économies émergentes, dont 32 millions d'USD en provenance d'organisations philanthropiques, 1,7 milliard d'USD d'investisseurs publics et 1,4 milliard d'USD d'investisseurs privés[13].

Conseil d'expert

Les investisseurs traditionnels recherchent des rendements financiers alignés sur le marché. Les philanthropes peuvent avoir recours à la finance sociale pour mettre leur capital philanthropique au service de la finance privée afin de trouver des solutions qui visent le changement systémique et l'adaptation à grande échelle. Nous reviendrons sur cette question plus tard.

13 Climate Policy Initiative (2023). Global Innovation Lab for Climate Finance announces new class of ground-breaking solutions to drive public and private investment in emerging markets. https://www.climatepolicyinitiative.org/press-release/lab-selection-2023/

Points clés à retenir

Changez le système

Comprenez les causes profondes des symptômes, et, en utilisant le pouvoir collectif des individus et des organisations, vous pouvez transformer les mentalités, les habitudes, les politiques et les comportements pour parvenir au changement.

Voyez grand

Vous pouvez commencer petit mais viser la grande échelle. Des solutions éprouvées peuvent avoir plus d'impact lorsqu'elles sont adaptées à l'échelle des régions et des contextes. Cherchez à impliquer les pouvoirs publics avec des solutions éprouvées en matière de santé et d'éducation.

Misez sur le long terme

Il faut du temps pour changer durablement les systèmes. Soyez réaliste, mais gardez également pour objectif à long terme d'atteindre les causes profondes.

Ne faites pas cavalier seul

S'attaquer aux causes profondes des problèmes sociaux et environnementaux nécessite une collaboration avec d'autres philanthropes, la société civile, le secteur privé, les universités, les communautés et les pouvoirs publics.

Comment planifier votre philanthropie

Lorsque vous serez prêt-e à commencer à planifier votre engagement, vous devrez façonner votre vision. Comprendre vos motivations et définir votre grand rêve vous aidera à guider vos projets. Une fois que vous aurez votre vision, vous serez prêt-e à définir votre mission et à créer une stratégie pour réussir.

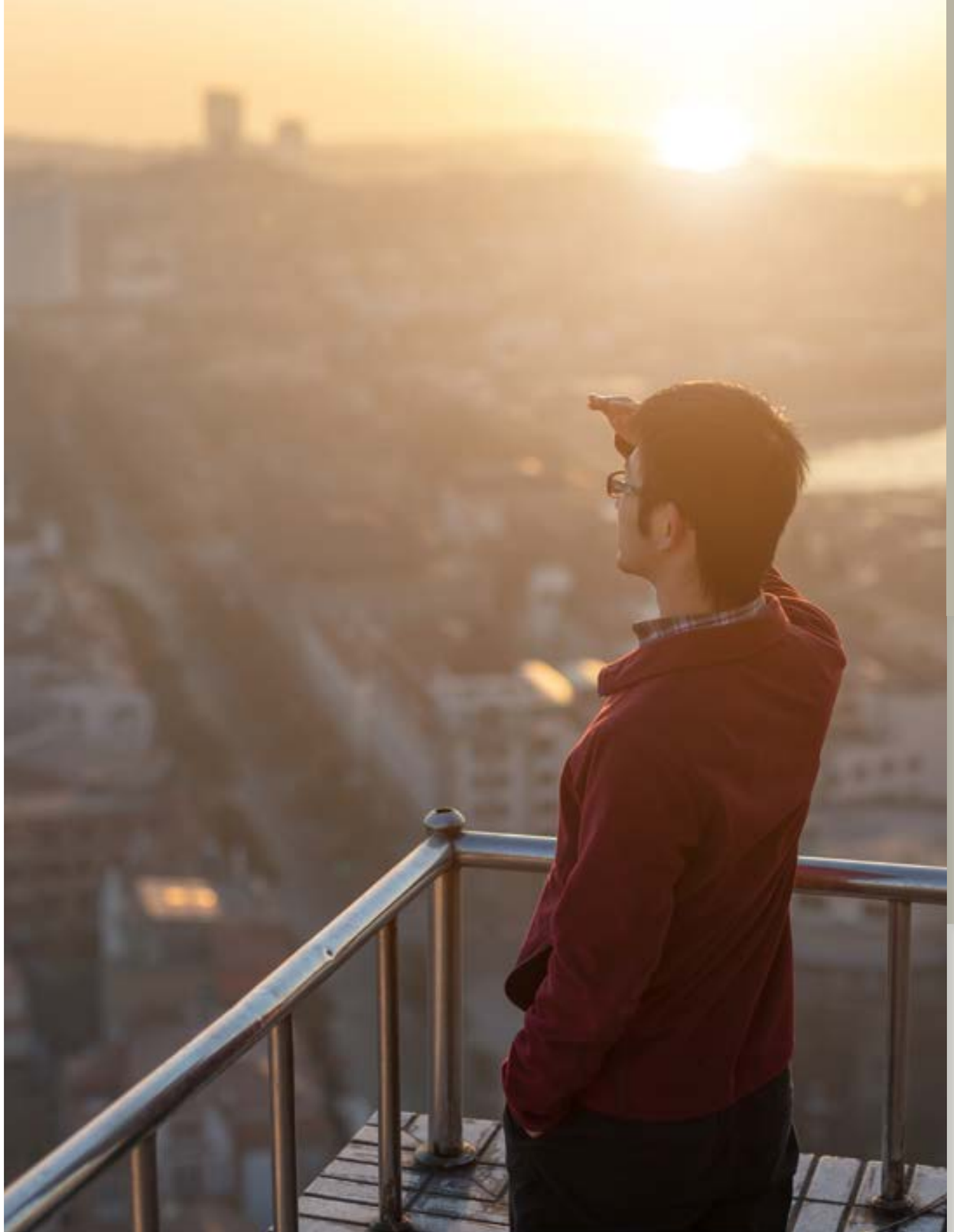
42 Façonner votre vision

56 Définir votre mission philanthropique

70 Élaborer une stratégie

Façonner votre vision

Une vision claire permet d'établir un fondement solide pour votre philanthropie. Elle vous aidera à rester focalisé-e, à définir les critères de réussite et, plus tard, à évaluer si vous êtes sur la bonne voie, c'est-à-dire si vous produisez vraiment un impact. Une vision commune claire et bien articulée pourrait tout aussi bien rassembler votre famille derrière un objectif commun.



But. Vision. Mission. Quelle est la différence ?

But : **POURQUOI** vous souhaitez être philanthrope.

Vision : **CE QUE** vous espérez réaliser grâce à votre philanthropie – votre objectif ultime, votre grand rêve.

Mission : **COMMENT** vous allez créer un impact positif et concrétiser votre vision.

Conseil d'expert

Votre vision est votre grand rêve. L'important, c'est la finalité, pas la manière dont vous y parvenez (ce qui correspond à votre mission). Il est important de définir votre vision avant toute chose. Imaginez par exemple que vous construisez une maison : vous ne commenceriez pas à embaucher des artisans et à commander les matériaux avant d'en avoir établi les plans – votre vision de ce à quoi elle va ressembler. De même, ne commencez pas à distribuer des fonds ou à faire des promesses de dons tant que vous n'avez pas développé votre vision.

Qu'est-ce qui fait une bonne vision ? Une bonne vision est focalisée, ambitieuse, claire, facile à retenir et courte.

Vous pouvez trouver en ligne de nombreux exemples d'énoncés de vision de différentes fondations et ONG. Ils peuvent être d'excellentes sources d'inspiration et vous pouvez même les tester en posant les questions suivantes :

- La vision, est-elle focalisée ?
- Ressemble-t-elle à un grand rêve ?
- Est-elle compréhensible ?
- Est-elle facile à retenir ?

En fin de compte, elle doit refléter votre grand rêve. Toutefois, une vision est aussi un moyen d'inspirer les autres à vous suivre et à agir avec vous. Alors, pensez à eux également !

Comment ont-ils fait ?

Qui a une vision claire ?

ClimateWorks
Une planète qui offre un foyer prospère à tous les êtres vivants pour les générations à venir.

Luminos Fund
Un monde où aucun enfant n'est jamais privé de la chance d'apprendre.

Freedom Fund
Un monde sans esclavage.

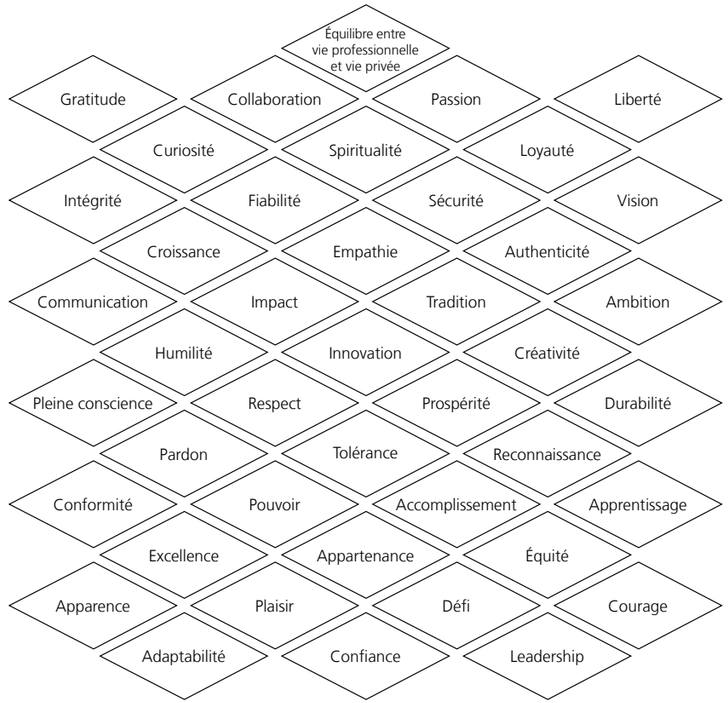
Façonner votre vision : quatre étapes clés

Étape 1

Comprendre votre motivation

Avant d'élaborer un plan pour votre philanthropie, il est important de comprendre ce qui vous motive. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles vous pourriez vouloir être philanthrope. Pour comprendre vos motivations, vous devez commencer par comprendre quelles valeurs sous-jacentes influencent vos motivations, ce qui peut s'avérer très utile pour faire vos futurs choix philanthropiques. De même, si vous souhaitez impliquer votre famille ou d'autres personnes dans cette démarche, il sera important que vous compreniez leur structure de valeurs pour prendre en considération leurs points de vue et leurs motivations et préparer le terrain pour une collaboration réussie.

Déterminez votre impact



Vous trouverez ci-dessus une sélection de valeurs fondamentales. En vous servant de ces éléments, ou en pensant par vous-même, quelles sont les trois valeurs fondamentales qui vous attirent et que vous aimeriez voir reflétées dans votre philanthropie ? Pourquoi ?

	VALEUR	POURQUOI ?
1.		
2.		
3.		

Quelles sont les trois valeurs fondamentales qui ne vous correspondent pas ? Pourquoi ?

	VALEUR	POURQUOI ?
1.		
2.		
3.		

Étape 2

Trouvez votre but

Il est important de déterminer ce qui vous motive et la cause que vous souhaitez promouvoir. Pour beaucoup, la philanthropie est une entreprise intensément émotionnelle, voire spirituelle. C'est quelque chose que nous faisons non pas parce que nous le devons, mais parce que nous le choisissons.

Conseil d'expert

Prenez en compte les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies comme source d'inspiration, car ils représentent le consensus mondial sur les besoins les plus importants (et fournissent un cadre pour mesurer les progrès).

Déterminez votre impact

Afin de comprendre votre motivation et votre objectif ultime – posez-vous les questions suivantes :

			Remarques
1.	Y a-t-il une cause que vous trouvez sous-financée ou ignorée ?	☐ Oui ☐ Non	
2.	Y a-t-il un problème social ou environnemental qui a trait à votre entreprise ?	☐ Oui ☐ Non	
3.	Y a-t-il un problème social ou environnemental dont votre famille se soucie particulièrement ?	☐ Oui ☐ Non	
4.	Y a-t-il un problème social ou environnemental particulier dans un pays ou une communauté avec lequel/laquelle vous avez des liens ?	☐ Oui ☐ Non	
5.	Y a-t-il un problème qui vous a ému-e au point de vous pousser à agir par le passé ?	☐ Oui ☐ Non	
6.	Y a-t-il une situation difficile que vous ou vos proches avez vécue ?	☐ Oui ☐ Non	

Étape 3

Cibler votre action

Bien que votre vision soit votre grand rêve, cela ne signifie pas que vous devriez essayer de résoudre tous les problèmes du monde. Voilà pourquoi il est important de vous concentrer sur quelques axes en particulier. Vous pouvez vous concentrer sur une cause ou sur une zone géographique. Mais il peut également s'agir d'une approche, comme le financement d'entrepreneurs sociaux, quelle que soit la thématique qu'ils traitent.

Une approche très pragmatique consiste à la décomposer en QUOI, QUI et OÙ. Quelle sera votre thématique ? Qui allez-vous aider ? Et dans quels domaines allez-vous concentrer vos efforts ? Si vous effectuez cet exercice en famille ou avec un groupe de personnes, laissez chacun faire l'exercice séparément, puis réunissez-vous pour en discuter. Cela évitera toute influence indue de la part d'autres personnes.

Conseil d'expert

Plus votre action est ciblée, plus il sera facile de définir et de mesurer ce que vous faites. En concentrant vos efforts sur un domaine particulier, vous aurez plus de chances d'atteindre vos objectifs. Donc, si vous décidez de vous concentrer sur un vaste domaine, il est judicieux de cibler votre action dans une des autres dimensions. Par exemple, vous pourriez souhaitez améliorer l'éducation (thématique large) des enfants d'un district spécifique de l'Inde (thématique ciblée).

Déterminez votre impact

QUOI

Sur quelle cause allez-vous cibler votre action ?

- Résoudre un problème de santé
- Répondre à une préoccupation environnementale
- Promouvoir la justice sociale
- Élargir les opportunités d'éducation
- Soutenir les arts et la culture
- Apporter du secours en cas de catastrophe
- Soutenir l'entrepreneuriat social
- Mobiliser du capital avec la finance sociale
- Autres

QUI

Qui allez-vous aider ?

- Groupe d'âge particulier (enfants, adultes ou personnes âgées)
- Groupes vulnérables (p. ex. les personnes en situation de handicap, les enfants)
- Populations (rurales, immigrées, ethniques ou religieuses)
- Communautés socio-économiques (p. ex. population à faible revenu, entrepreneurs sociaux, gérants de petites entreprises)

OÙ

Où allez-vous agir ?

- Localement
- Dans le monde entier
- Un pays précis ou une région précise
- Plusieurs pays ou régions

Étape 4

Répétez (et laisser reposer jusqu'à ce que vous soyez satisfait-e)

La quatrième étape que vous pouvez entreprendre pour façonner votre vision est le processus itératif. Mettez votre vision en mots, testez-la auprès de vos amis et de votre famille, assurez-vous de bien l'assimiler puis retravaillez-la. Prenez votre temps !

Mise en pratique

Votre vision

Pensez à votre grand rêve pour votre philanthropie. Par exemple, « Je rêve que… » Votre énoncé doit comporter un objectif concret. Quel est mon grand rêve pour ma philanthropie ?

1. Quels sont les éléments qui permettront d'affirmer que votre action est une réussite ?

2. Quels mots clés doivent figurer dans l'énoncé de ma vision ?

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Mon énoncé de vision :

Je rêve que…

Points clés à retenir

Commencez par la vision

Vous ne voulez pas commencer à planifier ce que vous allez faire sans avoir ce grand rêve. Une vision bien articulée établira un fondement solide pour votre philanthropie et définira les critères de réussite.

Prenez votre temps

Vous n'êtes pas obligé-e d'accomplir en une seule fois les quatre étapes nécessaires pour articuler votre vision. Suivez les étapes plusieurs fois jusqu'à avoir une vision authentique et qui vous corresponde.

N'en faites pas trop

Vos objectifs et votre stratégie viendront plus tard. Maintenez une vision focalisée, ambitieuse, claire, facile à retenir et courte.

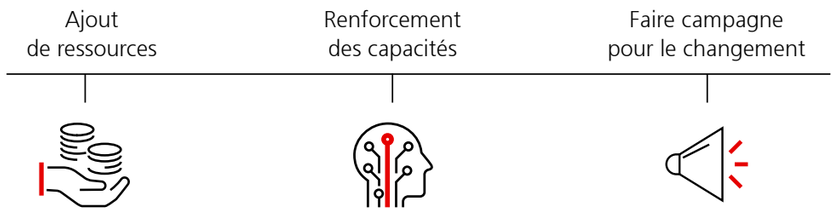
Définir votre mission philanthropique

Une fois que vous avez votre vision, il est temps de commencer à réfléchir à la manière concrète dont vous pouvez générer un impact. Votre approche décrira la façon dont vous souhaitez vous engager, en fonction des montants que vous souhaitez allouer, de votre degré d'engagement personnel et de votre ambition. Votre mission expliquera clairement comment vous allez réaliser votre vision. Et vos objectifs vous aideront à décider comment mesurer le succès.

Décider d'une approche

Tout d'abord, qu'est-ce qu'une approche ? Votre approche décrira la façon dont vous souhaitez vous engager, en fonction des montants que vous souhaitez allouer, de votre degré d'engagement personnel et de votre ambition. L'approche est dérivée de votre vision, mais il sera également important de tenir compte de vos atouts et de vos préférences personnelles.

Les approches philanthropiques peuvent être regroupées en trois catégories fondamentales :



Ajout de ressources

L'ajout de ressources consiste à fournir des ressources aux acteurs existants qui travaillent efficacement sur une question pour les aider à accroître leur impact. Cela peut prendre la forme d'une contribution monétaire à un programme qui a déjà démontré son efficacité, mais qui devrait être étendu. Vous pouvez fournir des dons financiers ou en nature, mener des activités de collecte de fonds ou créer de nouvelles sources de financement.

Comment ont-ils fait ?

En réponse à la guerre dévastatrice en Ukraine, plus de 12 000 employés et quelque 10 000 clients ont fait don de plus de 25 millions d'USD à l'Ukraine Relief Fund de l'UBS Optimus Foundation, auxquels UBS a ajouté 10 . En plus de sa donation au fonds, XTX Markets a décidé de devenir un partenaire pour aider à débloquer encore plus de fonds afin de faire face à la crise.

Grâce à la générosité des donateurs et aux dons jumelés recueillis, l'Ukraine Relief Fund a levé plus de 56 millions d'USD. Ces fonds soutiennent divers partenaires, notamment Americares, Crown Agents, le Global Fund for Children, Hope et Homes for Children, l'International Rescue Committee, Lumos, Project HOPE, Street Child, l'UNICEF et War Child Holland.

Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités consiste à aider ceux qui travaillent déjà efficacement sur une question à mieux travailler. Les philanthropes peuvent aider les organisations existantes à renforcer leurs compétences, leurs instincts, leurs capacités, leurs techniques et leurs ressources afin de leur permettre de s'épanouir dans un monde qui change et d'accroître leur impact.

Comment ont-ils fait ?

Malgré les énormes montants de financement promis à l'Ukraine, la bureaucratie empêche les ONG ukrainiennes locales d'accéder à des fonds de secours bilatéraux et multilatéraux pour aider ceux qui se trouvent à l'intérieur de leur pays dévasté par la guerre. Lightful, bénéficiaire de l'UBS Optimus Foundation, les soutient avec des produits et services numériques conçus pour simplifier et amplifier le travail des ONG locales. Lightful a créé Building Resilience in Digital Growth and Engagement (BRIDGE), un programme de renforcement des capacités qui instaure la confiance dans trois domaines clés – stratégie, narration et confiance numérique – afin de donner aux ONG locales la possibilité d'acquérir les connaissances, la compréhension et l'expérience nécessaires pour toucher plus de personnes et lever plus de fonds.

Faire campagne pour le changement

Parfois, la voie la plus efficace vers un changement social et environnemental significatif et durable consiste à mobiliser divers acteurs et ressources pour s'attaquer à la cause profonde d'un problème. Vous pouvez utiliser diverses ressources financières (subventions et investissements) pour réunir les intervenants autour d'un consensus, soutenir la recherche et promouvoir un changement de politique. Très souvent, faire campagne pour le changement exige d'avoir une plus grande visibilité publique.

Comment ont-ils fait ?

Les frères Filippos et Andonis Lemos sont des entrepreneurs qui codirigent plusieurs entreprises dans un large éventail de secteurs. Leur lien multigénérationnel avec la mer – et l'amour profond qu'ils lui portent – les a conduits à concentrer le travail philanthropique de la famille Lemos sur l'éradication du plastique dans l'océan. Tous deux sont les cofondateurs et les principaux financeurs de Common Seas, qui travaille à réduire la quantité de plastique produite et à empêcher qu'il ne pollue nos rivières et nos mers.

Common Seas met au point des solutions évolutives qui s'attaquent à la source du problème du plastique et noue des partenariats pour les appliquer sur le terrain. En encourageant les politiques gouvernementales et le changement des normes culturelles, elle fait campagne pour un Traité mondial sur les plastiques efficace tout en proposant une série de programmes qui réduisent la pollution plastique grâce au financement de la recherche pour démontrer les conséquences négatives sur la santé. Parmi les points saillants figurent des partenariats gouvernementaux qui aident les petits États insulaires à éliminer les plastiques à usage unique, et un projet pilote de couches réutilisables qui a déjà évité l'utilisation de 2,4 millions de couches à usage unique en Indonésie, empêchant plus de 500 tonnes métriques de plastique à usage unique d'atteindre l'océan.

Common Seas a récemment fait la une des journaux du monde entier lorsque des recherches qu'elle avait financées en travaillant avec des institutions universitaires et scientifiques renommées ont montré que plus des trois quarts des personnes avaient des microplastiques dans le sang. Elle continue d'utiliser sa plateforme pour faire campagne afin que davantage de fonds publics soient affectés à la recherche, parallèlement à la sienne, sur les impacts des plastiques sur la santé.

Il est important de noter que ces approches ne s'excluent pas mutuellement. Vous pouvez être actif/active sur plusieurs approches différentes à mesure que votre philanthropie évolue.

Une approche spécifique aura sans doute plus de répercussions qu'un problème spécifique, d'autant plus que vous pourrez l'appliquer à de multiples causes. Par exemple, si vous avez de l'expérience et un réseau dans l'espace médiatique, vous pourriez vouloir mener plusieurs campagnes de sensibilisation. Si vous êtes un-e entrepreneur-euse, vous pouvez décider de soutenir l'entrepreneuriat social dans plusieurs thématiques afin d'apporter des solutions efficaces à grande échelle en encourageant un modèle plus durable sur le plan financier.

En menant une réflexion sur votre approche, vous serez en mesure de clarifier le type de philanthrope que vous souhaitez être. Voulez-vous être très public/publique ou discret/discrète ? Souhaitez-vous financer des programmes qui ont démontré leur efficacité ou soutenir l'innovation ? Souhaitez-vous jouer plusieurs rôles ou avez-vous une idée claire de ce que vous voulez apporter ? Les réponses à ces questions vous aideront à décider quelles opportunités sont plus (ou moins) appropriées.

Approche	Quand est-elle appropriée ?	Actions	Conditions requises
Ajout de ressources	Lorsque des organisations solides gèrent déjà des programmes efficaces, mais ont besoin de ressources supplémentaires pour développer, étendre ou reproduire leur travail	– Donner directement aux ONG existantes – Donner par le biais d'intermédiaires comme des fondations existantes	– Peu de structures nécessaires pour les dons de moindre envergure – Sélection et diligence raisonnable nécessaires pour les dons plus importants ou nombreux – Créer sa propre fondation (il ne s'agit pas forcément du meilleur choix)
Renforcement des capacités	Lorsque le problème et les solutions potentielles sont bien compris, mais qu'un nombre insuffisant de personnes formées sont disponibles pour effectuer le travail	– Aider les organisations à renforcer leurs compétences, capacités, techniques et ressources – Financer des organisations tierces qui contribuent au renforcement des capacités	– Nécessite des experts et du personnel de programme – Des systèmes de suivi et d'évaluation plus complexes peuvent s'avérer nécessaires
Faire campagne pour le changement	Lorsque la question est complexe et insoluble, mal comprise par le public, et que de nombreux acteurs différents doivent travailler ensemble pour obtenir des résultats	– Nouer des alliances avec les acteurs, établir un consensus et créer une campagne pour le changement de politique et de comportement – Financer les organisations qui mènent des activités de plaidoyer, de recherche ou de mise en réseau	– Leadership de programme de haut niveau et crédible requis (visibilité possible de votre part) – La réussite exige que de nombreux acteurs divers travaillent ensemble – Engagement à long terme

Pour approfondir

L'approche que vous choisissez a des répercussions importantes pour ce que vous finissez par faire de votre travail philanthropique. Aucune des approches n'est bonne ou mauvaise. L'important, c'est qu'elles correspondent à votre compréhension du problème ainsi qu'à vos capacités et préférences personnelles.

Gardez **cinq** points à l'esprit pour prendre votre décision :

1. Ayez une vision claire, en gardant à l'esprit que c'est ce qui vous anime.
2. Établissez une hypothèse claire pour le problème que vous abordez (mais faites vos recherches et restez flexible).
3. Prenez en compte vos nombreux atouts. Ne vous limitez pas seulement à votre possible contribution financière.
4. Pensez à vos préférences tout en gardant la cause à cœur.
5. Impliquez les parties prenantes dès le début et assurez-vous de savoir ce qu'elles pensent vraiment.

Mise en pratique

Réfléchir à vos préférences vous aidera à choisir la bonne approche pour votre philanthropie.
Marquez vos préférences sur chacun des continuums ci-dessous :

Engagement personnel

Pas impliqué-e — Très impliqué-e

Étendue des ressources

Uniquement l'argent — Argent, temps, réseaux, expérience

Ressources disponibles

Faibles — Abondantes

Visibilité

Anonyme — Visibilité publique

Niveau de collaboration philanthropique

Indépendante — Très collaborative

Concentration des efforts

Focalisation ciblée — Intérêts divers

Appétence pour l'innovation et le risque

Méthodes éprouvées — Hautement expérimental

Délai pour obtenir un impact

Court — Long

Créer votre énoncé de mission

Comme vous vous en souvenez peut-être, votre vision est votre grand rêve. Votre énoncé de mission résume COMMENT vous allez atteindre cet idéal futur. L'un des bons facteurs de différenciation de l'énoncé de mission est qu'il se concentre sur ce que votre philanthropie ou votre organisation fait aujourd'hui pour concrétiser votre vision de l'avenir.

Votre énoncé de mission peut être utilisé pour réfléchir ou communiquer sur vos valeurs et votre motivation. Il vous permet de mieux comprendre, et de faire comprendre aux autres membres de votre famille ou à vos donateurs potentiels, comment vous aborderez le problème. Dans l'idéal, un bon énoncé de mission ne dépasse pas deux phrases – 20 mots au maximum.

Tout comme pour façonner la vision, il s'agit d'un processus itératif. Plus vous avancez dans votre plan, plus vous saurez comment vous comptez être acteur ou actrice de changement et, ainsi, être en mesure d'affiner votre énoncé de mission.

Conseil d'expert

Dans les ateliers de conseil que nous animons chez UBS, nous commençons souvent par mettre des mots clés sur des notes adhésives. Les participants votent ensuite pour leurs mots « préférés », puis font différentes itérations pour trouver la formulation idéale. Ce sera peut-être l'occasion de réunir votre famille pour une séance de brainstorming et d'échanger des idées.

Comment ont-ils fait ?

La vision d'Habitat for Humanity est : « Un monde où chacun peut vivre dans un lieu décent. » Un grand rêve qui, à ce titre, sous-tend de grandes ambitions. Toutefois, la mission d'Habitat for Humanity est plus spécifique. En une phrase, l'organisation explique comment elle compte parvenir à son objectif : « en rassemblant des gens pour construire des logements ».

Mise en pratique

Votre mission

1. Quels atouts puis-je utiliser pour concrétiser ma vision ?

2. Quelle va être ma contribution à la concrétisation de ma vision ?

3. Quelle approche vais-je adopter ?

4. Quels sont les mots clés à traduire dans ma mission ?

Afin d'identifier les faiblesses ou les opportunités de votre mission, vous pouvez imaginer un article écrit sur votre philanthropie 5 à 10 ans dans le futur. Quel en serait le titre et que dirait-il…

… si votre philanthropie a été une réussite, imaginez comment et pourquoi vous avez obtenu ce résultat.

… si votre philanthropie était un fiasco ? Et pourquoi cela pourrait arriver.

1. Pouvez-vous identifier les défis à relever ?

2. Axes d'amélioration.

3. Les meilleures opportunités.

Ma mission :

Réfléchissez à ce que vous allez faire. Par exemple, « Pour concrétiser ma vision, je vais… »

Définissez vos objectifs philanthropiques

Définir des objectifs philanthropiques vous aidera à évaluer si vous êtes sur la voie de la réussite. Vos objectifs vous fourniront un ensemble de priorités et serviront de fondement pour le suivi des progrès. Ils doivent donc correspondre à quelques lignes directrices :

- Soyez clair-e quant à ce que vous essayez de réaliser. Assurez-vous que vos objectifs sont concrets et mesurables.
- Recherchez des indicateurs de référence. Consultez la documentation scientifique ou sollicitez l'avis d'experts en la matière. Dans certains domaines, la réussite est clairement définie.
- Assurez-vous que vos objectifs sont ambitieux, mais réalistes. Vous devriez également être en mesure de les traduire en quelque chose de pratique et de réalisable, car ils vous aideront à définir votre solution pour susciter le changement (ce que nous appelons une théorie du changement, discutée par la suite).
- Restez flexible ! Vos objectifs peuvent évoluer, voire changer, au fil du temps. Mais gardez la vision à l'esprit. C'est votre grand rêve – et vous souhaitez le réaliser.

Conseil d'expert

Il existe différents types d'objectifs que vous pourriez vouloir vous fixer. Vos objectifs philanthropiques détermineront le succès de votre solution. Toutefois, vous avez également des objectifs personnels, comme partager des valeurs en tant que famille, acquérir de nouvelles compétences ou développer votre réseau. Il est important que vous preniez le temps de réfléchir à ces deux aspects.

Points clés à retenir

Soyez réaliste quant à l'approche qui convient

Réfléchissez au niveau d'engagement, d'ambition et de responsabilité que vous êtes prêt-e à assumer.

Envisagez plusieurs approches

Faire campagne pour le changement peut être la meilleure approche pour un problème que vous connaissez bien. Mais ajouter des ressources peut s'avérer plus approprié dès lors que s'adresser au problème requiert une expertise que vous n'avez pas. Gardez votre objectif et vos ressources à l'esprit lorsque vous décidez de votre approche.

Traduisez votre vision en actions concrètes

Votre énoncé de mission résume comment vous réaliserez cet idéal futur articulé dans votre vision. Soyez bref/brève mais précis-e en ce qui concerne les activités sur le terrain.

Définissez vos priorités

Vos objectifs identifieront les domaines d'intérêt de vos activités afin de vous permettre de commencer. Les objectifs vous indiqueront également comment vous allez suivre les progrès réalisés pour générer de l'impact.

Élaborer une stratégie

La planification est la clé d'une philanthropie réussie. Une stratégie définit les actions à entreprendre pour atteindre vos objectifs, comment ces actions s'articulent les unes avec les autres et les domaines dans lesquels vous allez agir (tout comme dans les affaires). Une stratégie bien planifiée vous aidera à clarifier vos buts et objectifs, à identifier les solutions possibles en collaboration avec les principales parties prenantes, à choisir la bonne ligne de conduite et à articuler comment votre solution va se mettre en place – votre théorie du changement.

Clarifiez vos buts et objectifs

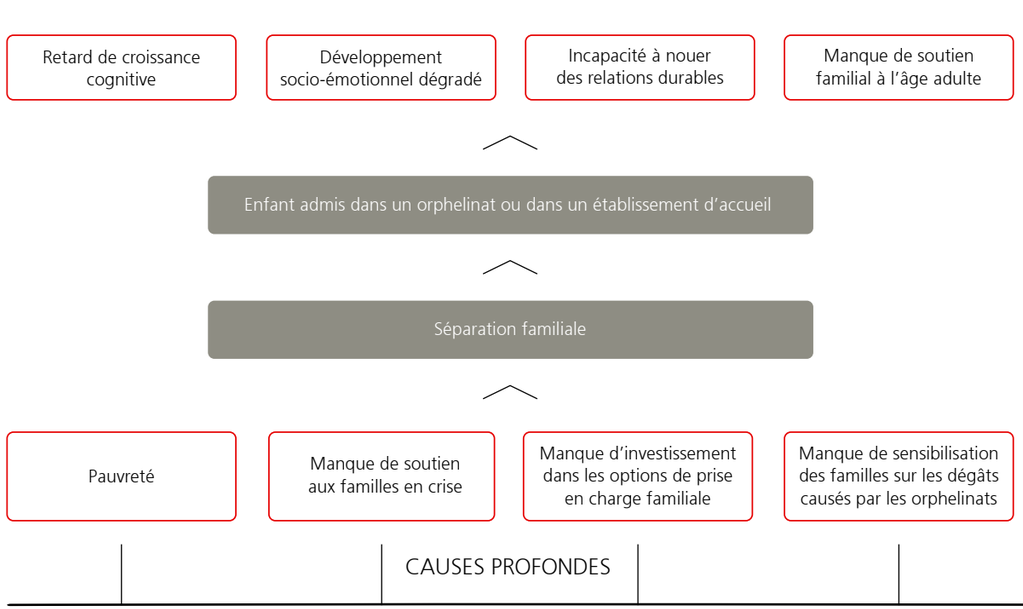
L'une des façons d'obtenir une meilleure compréhension de vos buts et objectifs consiste à utiliser un arbre à problèmes. Fixer des objectifs constituera le point de départ pour déterminer comment concrétiser votre vision. À ce stade, vous devez préciser :

- Quel est le problème que vous aimeriez aborder ?
- Quels sont les symptômes visibles et les causes profondes ?
- Pourquoi le problème persiste-t-il aujourd'hui et quels sont les obstacles au changement ?
- À quels résultats et à quels impacts aimeriez-vous assister ?

En partant des causes profondes, voici ce que l'on pourrait voir si on souhaitait aborder la question de la réintégration des enfants placés en orphelinats dans leurs familles :

Différencier les symptômes des causes

Afin de commencer à répondre à ces questions, on peut développer un arbre à problèmes pour identifier les symptômes et les causes profondes.



Quel est le problème que vous aimeriez aborder ?

La situation dommageable des enfants qui passent des années dans les orphelinats, et dont beaucoup ont au moins un parent vivant.

Quels sont les symptômes visibles et les causes profondes ?

Les branches montrent les symptômes : les enfants placés en orphelinats souffrent d'une croissance cognitive retardée, d'un développement socio-émotionnel affaibli, d'une incapacité à nouer des relations durables et d'un manque de soutien jusqu'à l'âge adulte.

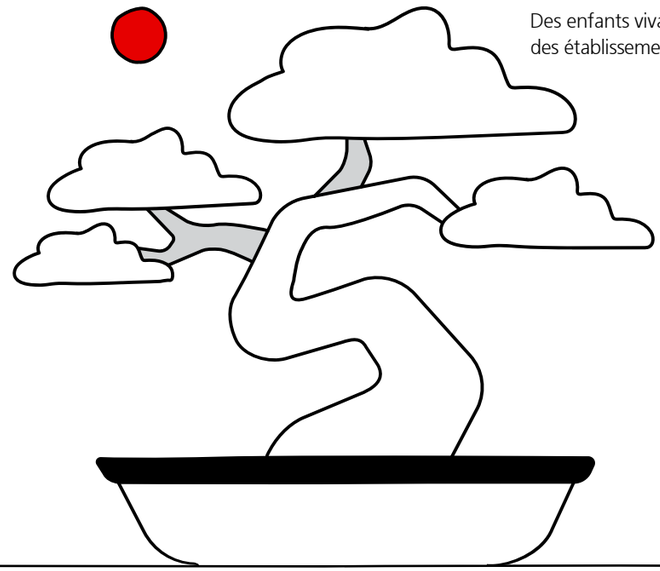
Les causes profondes sont identifiées : la pauvreté, le manque de soutien aux familles en crise, le manque d'investissement dans les options de prise en charge familiale et le manque de sensibilisation des familles aux dégâts causés par les orphelinats.

Pourquoi le problème existe-t-il aujourd'hui et quels sont les obstacles au changement ?

En situation de détresse due à la violence, au handicap ou à la pauvreté, les familles et les enfants vulnérables ne bénéficient pas du soutien nécessaire. L'enfant se retrouve dans un établissement d'accueil à titre de solution à court terme. Sans une solution pour la famille de l'enfant ou d'autres choix de prise en charge familiale – comme la famille d'accueil ou l'accueil d'urgence – l'enfant risque de rester dans l'établissement et de grandir sans les compétences nécessaires pour survivre, entretenir des relations et obtenir un emploi. Des financements supplémentaires sont alloués à ces établissements, car les gens éprouvent de la compassion pour les enfants sans famille permanente, ce qui ne fait qu'augmenter le nombre d'enfants dans ces établissements en pleine croissance. Les donateurs semblent davantage disposés à financer les orphelinats que les familles dans le besoin.

À quels résultats et à quels impacts aimeriez-vous assister ?

Des enfants vivant dans des familles aimantes et non dans des établissements, et des enfants épanouis à l'âge adulte.



Mise en pratique

1. Quel est le problème que vous aimeriez aborder ?

2. Quels sont les symptômes visibles ?

3. Quelles sont les causes profondes ?

-
-
-
-

4. Pourquoi le problème persiste-t-il aujourd'hui ?

5. Quels sont les obstacles au changement ?

6. À quels résultats et à quels impacts aimeriez-vous assister ?

Identifiez des solutions avec une analyse du paysage

Vous devez maintenant identifier des solutions possibles, et non gaspiller des ressources en essayant de réinventer la roue. Il y a beaucoup de solutions efficaces et de nombreux acteurs.
Il vous faut donc prendre le temps de découvrir les solutions qui seraient nécessaires pour résoudre le problème et celles qui existent déjà. De cette façon, vous pouvez identifier où se trouvent les lacunes et où vous serez en mesure d'ajouter le plus de valeur.

Une analyse du paysage répond à des questions telles que :

- Qui sont les acteurs clés engagés dans la résolution de ce problème ?
- Où le problème est-il le plus répandu ?
- Quelles sont les personnes les plus touchées par le problème ? Quels sont leurs besoins ?
- Quelles solutions ont été jugées les plus percutantes ? Lesquelles ont échoué ?
- Où sont les lacunes dans les solutions ?
- Y a-t-il des partenaires potentiels qui peuvent mettre en œuvre des solutions ?

Toute analyse du paysage impliquera :

- de lire les recherches (études universitaires, rapports accessibles au public, évaluations réalisées par les organisations exécutrices) ;
- d'interroger les parties prenantes (pouvoirs publics, ONG, experts, entreprises, autres financeurs) ;
- des entretiens ou des groupes de discussion avec les personnes concernées ;
- parfois des enquêtes, qui peuvent souvent se faire à distance.

Le saviez-vous ?

Vous déciderez peut-être de ne pas faire d'analyse du paysage vous-même. Une agence peut facturer entre 50 000 et 500 000 USD pour une analyse du paysage. Le coût dépend notamment de la disponibilité des données, de la profondeur de l'examen et de l'ampleur du problème. Sollicitez l'avis de votre conseiller UBS si vous avez besoin d'aide pour trouver un partenaire.

Mise en pratique

Choisissez votre plan d'action

Identifier le bon plan d'action implique de tirer les enseignements de votre analyse du paysage et de voir ce qui correspond le mieux à l'approche que vous avez choisie, en réfléchissant aux domaines dans lesquels vous pouvez ajouter le plus de valeur.

1. Où puis-je ajouter le plus de valeur ?

2. Que puis-je faire de manière réaliste pour résoudre ce problème ?

3. Quelles options correspondent le mieux à mes préférences ?

4. Les ressources étant limitées, quelles activités pourrai-je mener ?

5. Avec qui dois-je collaborer ?

Articulez votre théorie du changement

Qu'est-ce qu'une théorie du changement ?

Une théorie du changement est un processus continu de réflexion qui vise à explorer le changement et la façon dont il se produit.

Le modèle logique de votre théorie du changement est une représentation visuelle du parcours que vous accomplissez du point où vous en êtes aujourd'hui jusqu'au point où vous voulez être à une période donnée dans le temps.

Pourquoi est-il important d'élaborer une théorie du changement avant la mise en œuvre du programme ? Sans cela, vous dépensez votre argent et attendez que quelque chose de magique se produise. Une théorie du changement vous fournit une façon structurée de penser la façon dont vous pouvez établir votre philanthropie pour obtenir un impact. Elle préparera le terrain au suivi et à l'évaluation de votre philanthropie lors de la phase de mise en œuvre.

Conseil d'expert

Une théorie du changement est essentiellement une série d'énoncés conditionnels reliant les cinq composantes (c.-à-d. impact, résultats, extrants, activités, intrants). Commencez par l'impact que vous voulez avoir et procédez à l'envers, afin d'avoir les ingrédients dont vous avez besoin pour y parvenir.

Votre théorie du changement impliquera les cinq dimensions de l'impact : quoi, qui, combien, contribution et risque.

QUOI
Quels résultats sociaux et environnementaux votre solution créera-t-elle et quelle est leur importance pour les parties prenantes ?

Les enfants ont réussi à réintégrer leurs familles grâce à un soutien financier et à d'autres soutiens apportés aux familles qui en ont besoin.
Pour les enfants qui ne peuvent pas retrouver leur famille d'origine, une augmentation du nombre de parents adoptifs à court terme et de familles adoptives volontaires sera nécessaire. Le regroupement familial est important pour les familles, et vivre dans une famille aimante est important pour les enfants.

QUI
Qui bénéficiera de la solution ?

Les enfants dans les orphelinats qui sont réintégrés dans des structures de prise en charge familiale.
Il vous faudra examiner les données ventilées par sexe, âge et statut d'invalidité, afin de pouvoir suivre l'impact du programme sur les enfants selon ces catégories.

COMBIEN
Par rapport à une base de référence, combien de parties prenantes seront impactées et pour combien de temps ?

Nombre d'enfants réintégrés en famille ainsi que ceux placés en famille d'accueil temporaire (et durée moyenne de ces placements temporaires). L'évaluation de la capacité des enfants à rester avec leur famille et à s'épanouir sera également importante pour l'évaluation de l'impact à long terme.

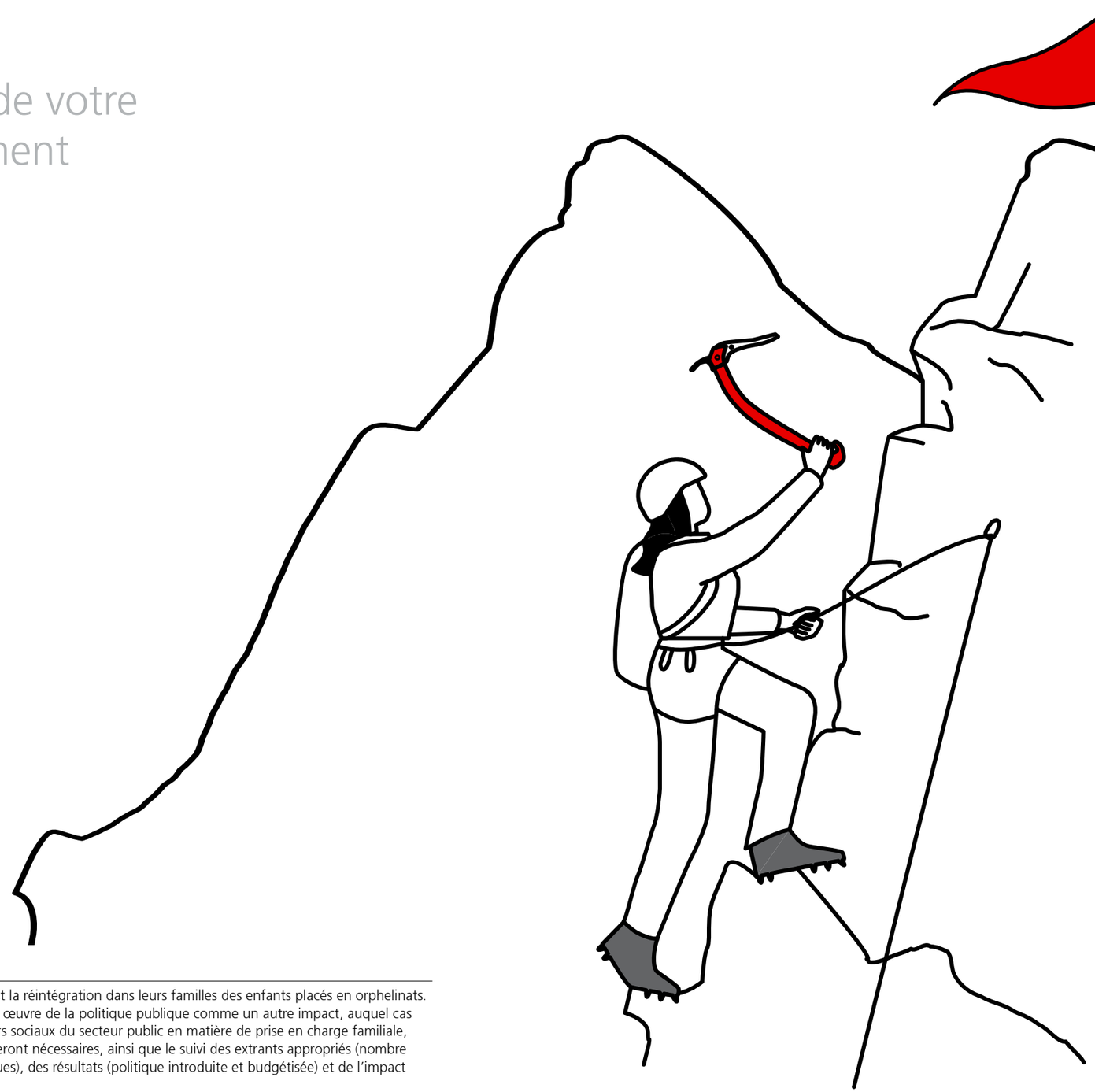
CONTRIBUTION
Pourquoi le changement s'est-il produit et comment saurez-vous qu'il est lié à la solution ?

Existe-t-il d'autres campagnes de réintégration des enfants ? Les orphelinats sont-ils déjà transformés en centres communautaires ? Évaluez le degré de contribution d'autres campagnes ou programmes publics.

RISQUE
Quelles peuvent être les conséquences inattendues ?

Réfléchissez dans quelle mesure le placement des enfants dans des familles risque d'avoir des conséquences négatives pour les enfants, leurs frères et sœurs et/ou les membres de la famille.

Le modèle logique de votre théorie du changement



Impact

L'impact est le changement (positif) que le programme vise à réaliser.
Amélioration de conditions de vie de 100 enfants placés dans des orphelinats.

Résultats

Les résultats sont les résultats à court terme qui produiront cet impact.
100 enfants peuvent sortir leurs orphelinats pour aller vivre dans des familles aimantes.

Extrants

Les extrants sont le produit des activités du programme philanthropique.
100 familles sont prêtes à retrouver leurs enfants ou à en adopter.

Activités

Les activités sont les tâches réalisées pour mettre en œuvre les solutions.
Les familles bénéficient d'une éducation et d'un soutien économique.

Intrants

Les intrants sont les ressources financières ou non financières nécessaires à la mise en œuvre des activités.
Nous investissons des ressources pour résoudre le problème des orphelinats.

14 L'exemple est celui d'une organisation dont l'objectif est la réintégration dans leurs familles des enfants placés en orphelinats. La même organisation peut également cibler la mise en œuvre de la politique publique comme un autre impact, auquel cas des activités pertinentes (p. ex. formation des travailleurs sociaux du secteur public en matière de prise en charge familiale, réunions avec des représentants des pouvoirs publics) seront nécessaires, ainsi que le suivi des extrants appropriés (nombre de travailleurs sociaux formés, nombre de réunions tenues), des résultats (politique introduite et budgétisée) et de l'impact (politique mise en œuvre).

Conseil d'expert

Il est important d'identifier les hypothèses et les risques associés à toute théorie du changement.

- Les hypothèses font référence aux conditions qui doivent être présentes pour assurer la réussite du programme, comme le soutien continu apporté aux enfants qui sont réintégrés.
- Les risques sont des facteurs indépendants de votre volonté qui peuvent affecter la réussite du programme, comme une catastrophe naturelle ou une pandémie.

Mise en pratique

Commencez à rédiger le modèle logique de votre théorie du changement. Il est préférable de commencer par identifier l'impact que vous souhaitez obtenir. Ensuite, assurez-vous que toutes les étapes sont liées de manière causale – ce qui est nécessaire pour atteindre votre objectif final.

Impact

Résultats

Extrants

Activités

Intrants

Hypothèses ?

-
-
-
-
-

Risques ?

-
-
-
-
-

Pour approfondir

Disons que votre vision est de « limiter l'effet du changement climatique » et que votre mission consiste à « protéger et restaurer les mangroves en Asie du Sud-Est ». Comment élaboreriez-vous votre stratégie ?

Premièrement

Comprendre le problème que vous essayez de résoudre, en clarifiant vos buts et objectifs

Les mangroves peuvent stocker quatre fois plus de carbone que les forêts terrestres sur une même zone. En lisant des articles de recherche et en discutant avec des experts, vous apprenez que des mangroves sont détruites à un rythme alarmant en Asie du Sud-Est. Dans les provinces côtières du Vietnam, la destruction est due à l'urbanisation, au changement climatique, à l'élévation du niveau de la mer qui entraîne une compression côtière et à l'élevage intensif de crevettes (causes profondes).

En discutant avec les financeurs et les organisation partenaires, vous apprenez que des solutions sont en place, mais qu'elles ont tendance à être inefficaces et coûteuses (comme la construction de digues de mer). Il semble y avoir une prise de conscience et un intérêt croissants pour les solutions axées sur la nature – comme la protection et la restauration des mangroves ainsi que la gestion intégrée des mangroves et de l'élevage de crevettes – qui sont non seulement bénéfiques pour le climat, mais également pour les communautés locales et la biodiversité.

Vous apprenez également que l'implication des communautés locales est limitée, dans la mesure où elles ne sont pas pleinement conscientes du problème ou n'ont pas les moyens de la mettre en place. Pour cette raison, des solutions telles que la restauration des mangroves ne sont pas déployées. Par ailleurs, l'application des mesures varie selon que le terrain est public ou privé. Le gouvernement local n'a pas donné la priorité aux mangroves et aux autres solutions axées sur la nature dans ses politiques (obstacles au changement).

Deuxièmement

Réaliser une analyse du paysage à la recherche de solutions

Quel impact la collectivité et les pouvoirs publics recherchent-ils à l'avenir ? Dans combien de temps (car les résultats climatiques sont difficiles à mesurer à court terme) ? Grâce à des entretiens avec la communauté, le gouvernement local et les organisations partenaires, vous apprenez que l'impact que tout le monde recherche est :

- que les provinces côtières soient une source importante de séquestration du carbone (en catalysant le marché du carbone en Asie du Sud-Est) ;
- que les communautés locales en bénéficient via une augmentation de leurs revenus notamment grâce à une aquaculture durable ;
- que le gouvernement local intègre ces solutions dans des politiques bien financées, de sorte que le programme présente des avantages durables.

D'après des données probantes, et après une consultation des communautés, du gouvernement provincial et des autres intervenants de la région, vous arrivez à une approche multidimensionnelle qui comprend :

1. la protection des mangroves ;
2. la restauration des mangroves dégradées ;
3. la formation des agriculteurs à l'aquaculture durable des crevettes ;
4. le plaidoyer auprès des services/ministères concernés au sein du gouvernement provincial sur les modalités d'intégration de ces approches dans leurs politiques (la façon dont vous travaillez avec les communautés et le gouvernement variera selon que le terrain est la propriété du gouvernement ou de propriétaires fonciers privés – nous supposerons qu'il s'agit de terrains publics).

Troisièmement

Planifier votre stratégie par rapport à votre théorie du changement

» L'impact (résultats à long terme) comprend la séquestration du carbone due à la protection/restauration des mangroves, l'amélioration des revenus des agriculteurs et l'intégration des pratiques dans les politiques publiques.
» Les résultats (à court terme) incluent des hectares de pêche durable, la productivité en aquaculture de crevettes et des hectares de mangroves restaurés.
» Les extrants comprennent les semis plantés à l'hectare et les agriculteurs formés à l'aquaculture durable de crevettes.
» Les activités consistent à planter des graines de mangrove, à former les agriculteurs et à organiser des réunions avec le gouvernement provincial.
» Les intrants comprennent le financement des subventions* pour soutenir le personnel du programme, le développement d'un programme de formation à l'attention des agriculteurs et l'achat de graines pour planter des mangroves.

** Vous devez préciser combien de temps le financement durera. C'est une question importante qui déterminera ce qu'il est possible de réaliser pendant le financement et comment les activités se poursuivront au-delà de votre financement.*

Hypothèses

- Les communautés sont disposées à participer tout au long du programme.
- Le changement climatique ne provoque pas d'autres perturbations.
- Il existe une demande de crevettes de la part des acheteurs nationaux et internationaux.
- Le gouvernement soutient le programme.

Risques

- Le soutien à la lutte contre le changement climatique peut diminuer en raison d'autres priorités mondiales comme une pandémie ou un changement d'engagement des gouvernements.

Points clés à retenir

Il est essentiel de comprendre le problème

Prenez le temps de mener vos recherches et d'identifier les véritables causes profondes du problème. La réalisation d'un arbre à problèmes peut aider à acquérir une compréhension approfondie qui différencie les symptômes des causes profondes.

Menez une analyse du paysage

De nombreuses solutions existent déjà. Ne réinventez pas la roue, mais essayez d'évaluer celles qui sont les plus efficaces dans le contexte de votre solution.

Développez une théorie du changement

Choisissez votre plan d'action résumant le fonctionnement potentiel de votre solution, y compris les hypothèses et les risques éventuels.

Résumez votre théorie du changement

Créez un modèle logique en cinq parties pour illustrer brièvement votre théorie du changement – et dans l'idéal, essayez de la quantifier.

Comment mettre en œuvre votre stratégie

Une fois que vous avez votre vision, votre approche et votre stratégie philanthropiques, il est temps de les traduire en activités concrètes. Vous devrez réfléchir à la façon de choisir le bon outil philanthropique ainsi que le bon véhicule caritatif. Vous devrez sélectionner les bons programmes et les bons partenaires. Et pour vous assurer que vous êtes prêt-e à suivre les progrès vers l'impact, vous devrez établir votre système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL).

90 Stimuler l'impact avec le bon outil

112 Utiliser le bon véhicule

128 Sélectionner les bons partenaires et projets

138 Suivi, évaluation et apprentissage

Stimuler l'impact avec le bon outil

Les philanthropes ont un rôle essentiel à jouer pour combler les lacunes dans la résolution des problèmes les plus urgents du monde. Les philanthropes connaissent bien l'octroi de subventions. Toutefois, il existe également une variété d'autres outils de financement disponibles, comme l'investissement pour offrir du capital patient, qui va offrir un rendement plus faible ou un horizon d'investissement plus long, et va ainsi aider les entreprises sociales viables à se développer. Il est aussi possible de structurer le financement de manière à combiner différents types de capitaux, des capitaux philanthropiques comme des subventions avec de capitaux commerciaux. C'est ce qu'on appelle du financement mixte (blended finance).[15] En fin de compte, il s'agit d'utiliser l'instrument et la structure les plus efficaces pour obtenir l'impact que vous recherchez.

15 Votre capital est soumis à des risques. La valeur d'un investissement peut varier à la hausse comme à la baisse et il se peut que vous ne récupériez pas le montant initial.

Comment votre stratégie de financement peut avoir un impact

	Philanthropie		Investissement durable[17]		
Stratégie de financement	**Subventions** Ressources sous forme de subventions, de dotations ou d'assistance technique sans attentes de remboursement	**Investissement priorisant l'impact** Capital d'investissement offrant un rendement plus faible ou un horizon temporel plus long (capital patient), en particulier pour les entreprises sociales en phase de démarrage commercialement viables	**Investissement à impact** Volonté de générer un impact environnemental et social positif mesurable et vérifiable conjointement à des rendements financiers compétitifs	**Priorité à la durabilité** Prise en compte des critères ESG dans les processus d'investissement traditionnels afin d'améliorer le risque et le rendement du portefeuille et de répondre aux objectifs de durabilité	**Exclusion et intégration ESG** Exclusion des portefeuilles d'entreprises ou de secteurs dès lors qu'ils ne sont pas alignés sur les valeurs d'un investisseur et/ou qu'ils ne prennent pas en compte les critères ESG dans l'analyse fondamentale des investissements
Intentionnalité de l'impact	Contribuer intentionnellement à un impact social et environnemental positif et mesurable qui ne se produirait pas autrement (additionnalité)		Inclinaison positive ---------- Prise en compte des critères ESG ---------- Sélection négatif		
Rendement financier ciblé	Pas de rendement financier	Rendement inférieur au marché	Rendements liés au marché		
Bénéficiaires types	Une organisation à but non lucratif qui ne sera jamais autonome sur le plan financier	Entreprise à impact potentiellement viable sur le plan financier	Entreprise à impact viable sur le plan financier	Activités commerciales traditionnelles avec impact intentionnel	Entreprises traditionnelles conformes aux critères ESG

16 Adapté de Bridges Spectrum of Capital – Bridges Fund Management (2019). Bridges Fund Management. https://www.bridgesfundmanagement.com/publications/bridges-spectrum-capital-define-sustainable-impact-investment-market/ and Investing for Impact – EVPA Impact Strategy Paper I EVPA (2019). https://www.evpa.ngo/insights/investing-impact-evpa-impact-strategy-paper

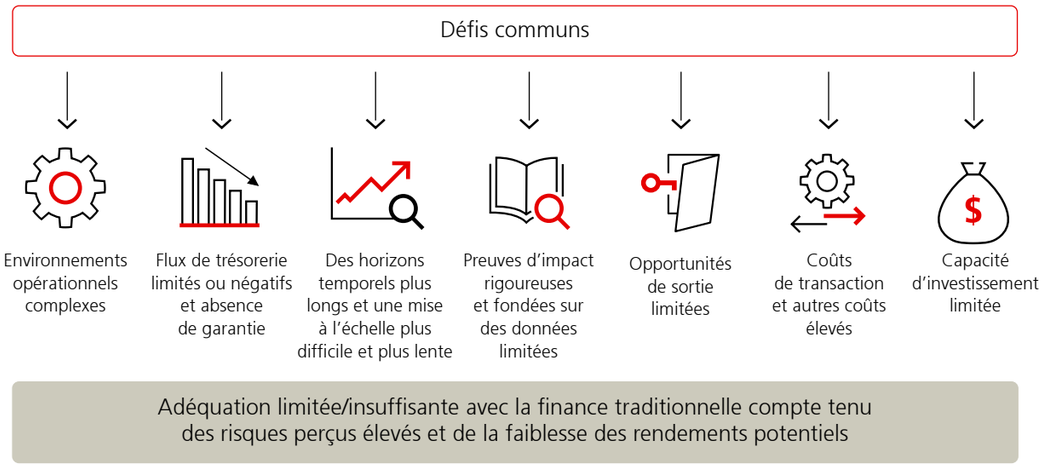
Le saviez-vous ?

La finance sociale est une approche d'investissement qui se concentre explicitement sur la génération d'impact, autrement appelé investissement « impact first ». Elle encourage et récompense l'obtention de résultats, en donnant ainsi la priorité à l'impact. Les mécanismes de finance sociale peuvent soutenir à la fois des solutions entrepreneuriales commerciales et des initiatives à but non lucratif – ainsi que des structures hybrides – et sont souvent adaptés aux besoins de financement de l'organisation.

17 Avis de non-responsabilité : votre capital est soumis à des risques. La valeur d'un investissement peut varier à la hausse comme à la baisse et il se peut que vous ne récupériez pas le montant initial.

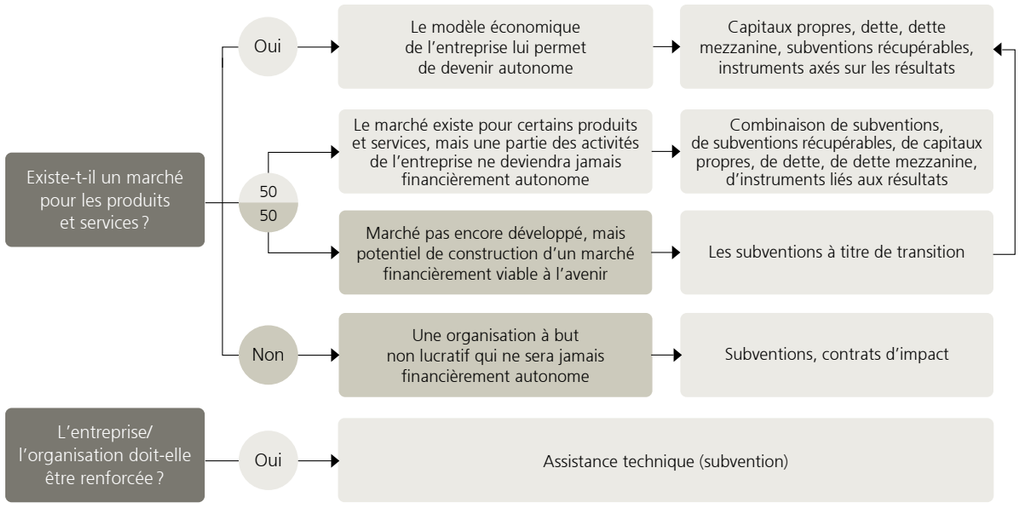
Pour approfondir

Pourquoi les entreprises sociales et les organisations à but non lucratif éprouvent-elles des difficultés à accéder au capital ?



18 Adapté de Transform Finance (2017) « Innovations in Financing Structures for Impact Enterprises: spotlight on Latin America ».

Quel outil utiliser et quand ?



19 Adapté de l'EVPA « Financing for Social Impact: The Key Role of Tailored Financing and Hybrid Finance ».

Financement fondé sur les activités et paiement au résultat

Traditionnellement, le financement repose en grande partie sur la réalisation d'activités, mais récemment, le paiement au résultat commence à prendre le dessus.

La philanthropie plus traditionnelle finance souvent des activités, dans ce cas le philanthrope décide de donner une certaine somme pour financer des projets sociaux et environnementaux.

Aujourd'hui, nous assistons à un changement de paradigme, dans la mesure où les philanthropes commencent par définir les buts qu'ils souhaitent atteindre (c'est-à-dire le résultat) et où les organisations partenaires sont rémunérés en fonction de la concrétisation des résultats convenus.

En mettant l'accent sur les résultats, vous favorisez l'entrepreneuriat social et l'innovation continue tout en améliorant votre retour (social et environnemental) sur investissement. Dans les situations où il n'est pas possible ou il est trop coûteux de mesurer les résultats, vous pouvez tout de même appliquer un financement fondé sur les activités.

Financements traditionnels des activités

Le donateur défini un **cahier des charges détaillé** qui expose les différentes activités

Les organisations exécutrices présentent alors leur proposition pour la réalisation des activités définies

Un audit s'assure que **la mise en œuvre est conforme au cahier des charges (le but ici n'est pas de savoir si les activités ont été efficaces)**

Le donateur rémunère le partenaire pour les activités réalisées, **indépendamment des résultats effectivement obtenus**

Ce processus **récompense uniquement le fait que les activités sont réalisées** et conformes, mais ne favorise pas l'innovation et la recherche d'efficacité

Paiement au résultat

Le donateur décrit les **résultats** qu'il souhaite obtenir

Les organisations partenaires **mettent en avant comment elles peuvent obtenir les meilleurs résultats,** au meilleur prix

Des réunions avec les organisations partenaires prennent place pour **comprendre ce qui fonctionne, ce qui doit être amélioré,** et comment atteindre les résultats le plus efficacement possible

Le donateur **paie** une rémunération prévue d'avance pour les **résultats atteints avec succès**

Le processus **récompense l'innovation et la recherche d'efficacité** (meilleurs résultats et un meilleur rapport qualité-prix)

Pour approfondir

Les contrats à impact, également connus sous le nom de Development Impact Bonds (DIB), sont devenus l'un des instruments d'investissement les plus innovants en permettant aux investisseurs, aux partenaires de développement et aux organisations exécutrices de se concentrer sur les résultats plutôt que sur les intrants ou les activités. Dans ces structures, les payeurs au résultat ne remboursent qu'en fonction des résultats effectivement obtenus et constatés objectivement par un évaluateur indépendant. Les investisseurs préfinancent le projet et prennent le risque d'échec en échange d'une rémunération prévue d'avance en cas de succès, ce qui réduit le risque pour les payeurs au résultat.

Les philanthropes peuvent jouer deux rôles différents dans ces structures, soit
1. payer pour les résultats obtenus par les programmes, soit
2. jouer le rôle d'investisseur pour fournir le préfinancement du programme.

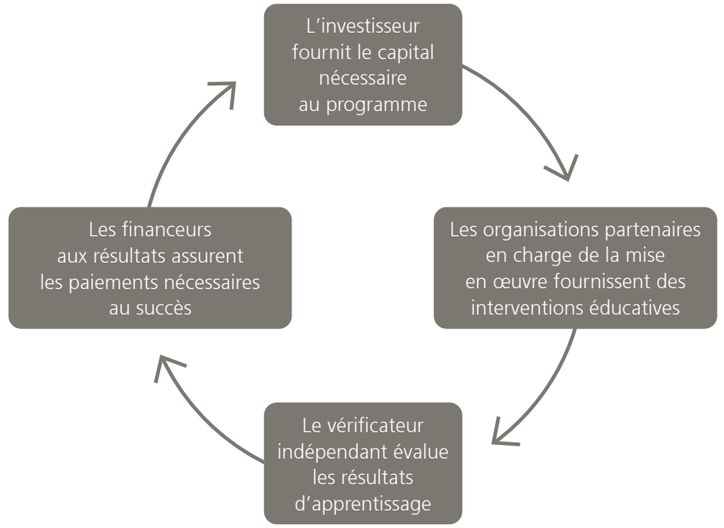
Lorsque ces solutions fonctionnent, les payeurs au résultat finiront par rémunérer l'impact, ce qui permettra aux philanthropes (en tant qu'investisseurs) de recycler l'investissement[20] dans d'autres programmes.

20 Avis de non-responsabilité : votre capital est soumis à des risques. La valeur d'un investissement peut varier à la hausse comme à la baisse et il se peut que vous ne récupériez pas le montant initial.

Comment ont-ils fait ?

Le Quality Education India Development Impact Bond (QEI DIB) d'une durée de quatre ans, l'un des plus grands contrats à impact dans le domaine de l'éducation au monde, a permis d'améliorer considérablement les résultats d'apprentissage des élèves, malgré les difficultés liées à la pandémie de COVID-19.

Le British Asian Trust et la Michael and Susan Dell Foundation ont accepté de payer pour les résultats obtenus en matière de progrès en langues et en mathématiques. L'UBS Optimus Foundation a fourni l'investissement de départ pour soutenir quatre partenaires du secteur de l'éducation – Gyan Shala, Kaivalya Education Foundation, Society for All Round Development et Educational Initiatives/Pratham InfoTech Foundation – afin d'améliorer les compétences en lecture et en calcul d'environ 200 000 enfants d'écoles primaires. Dalberg a agi en tant que gestionnaire de la performance, tandis que Convegenius a évalué les résultats de façon indépendante.



Le QEI DIB a démontré les avantages du financement aux résultats pour stimuler l'innovation dans le secteur mondial de l'éducation. Les élèves ayant bénéficiés des programmes ont appris 2,5 fois plus que ceux des écoles non participantes. Puisque les résultats définis au départ ont été atteint, l'UBS Optimus Foundation a récupéré son investissement de départ ainsi que des intérêts, soit un rendement de 8% du taux de rendement interne (TRI) sur son investissement. Cela est un bel exemple qui démontre que le risque de mise en œuvre de ces programmes peut être transféré avec succès aux investisseurs (axés sur l'impact).

Octroi de subventions stratégiques

Les subventions traditionnelles peuvent prendre la forme de dons ponctuels, de subventions conditionnées à des fonds supplémentaires ou de dotations à plus long terme. Une fois octroyés, il n'y a aucune attente de retour des fonds. Cependant, comme nous l'avons mentionné, la philanthropie stratégique exige que les subventions s'attaquent aux causes profondes, favorisent le changement systémique, mesurent l'impact et visent à terme un déploiement à grande échelle et à être financièrement viable.

Conseil d'expert

Devrais-je créer un fonds de dotation ? Un fonds de dotation est une structure financière qui vous permet de donner de l'argent ou un bien et dont le revenu d'investissement qui en résulte est alloué à une cause choisie. La mise en place d'un fonds de dotation indiquera à tout le monde que vous êtes sérieux/sérieuse et engagé-e pour une cause. Mais cela créera également une structure juridique pour vos actifs, un aspect que vous devrez examiner attentivement si vous décidez de lancer une fondation. Lorsque vous décidez de créer ou non un fonds de dotation, il est judicieux de consulter un expert juridique et fiscal pour prendre en compte des questions telles que votre responsabilité, les conséquences fiscales pour vous et votre gouvernance familiale.

Comment ont-ils fait ?

Les eaux autour de l'île de l'Ascension regorgent de vie marine, notamment de requins, de thons, d'espadons, certains des plus grands makaires bleus observés et des espèces de poissons endémiques que l'on ne trouve nulle part ailleurs sur Terre. Des centaines de tortues vertes nidifient également sur ses plages. Jusqu'à récemment, une flotte de pêche au thon à la palangre pêchait dans les eaux de l'île de l'Ascension. Cette flotte – soupçonnée d'atteinte aux droits de l'homme et de pêche aux ailerons de requins – remontait jusqu'à un tiers de captures accessoires, qui comprenaient des poissons menacés, des tortues et des oiseaux de mer.

La Blue Marine Foundation (BLUE) a travaillé avec le gouvernement britannique pour fermer la moitié des eaux de l'île de l'Ascension aux navires de pêche à la palangre afin de protéger les zones marines. Toutefois, pour fermer l'autre moitié, il faudrait que les 700 habitants de l'île renoncent aux revenus issus des permis de pêche. Un fonds de dotation de 2 millions de GBP a permis de générer un rendement annuel suffisant sur le long terme pour compenser la communauté locale suite à la perte de revenus liée à la fin de l'octroi des permis de pêche et contribuer à rendre la protection marine durable. La fermeture de ces eaux à la pêche industrielle en haute mer représente une avancée importante pour la conservation mondiale.

Investissement axé sur l’impact

Les entreprises sociales prometteuses ont souvent du mal à obtenir un financement et une dette commerciale à grande échelle tout en maintenant leurs objectifs en terme d’impact. Les investisseurs sociaux (philanthropes et fondations) peuvent proposer un financement adapté aux besoins de l’entreprise sociale, en prenant en compte le stade de son développement et ses besoins en financement. Différents outils de financement peuvent être utilisés. Ceux-ci vont des subventions convertibles aux capitaux propres en passant par la dette. Il est important que le financement ait un objectif clair axé en priorité sur l’impact.

Prêts à impact (dette)

Encourager l’impact en liant le paiement des intérêts à la réalisation d’objectifs d’impact spécifiques

Capitaux propres

Influencer directement la gouvernance de l’entreprise en prenant une participation directe aux capitaux propres

Modèles hybrides

Combiner des subventions, des capitaux propres, des prêts, y compris l’utilisation d’options de conversion pour passer d’un mode de financement à l’autre en fonction de la réalisation des objectifs d’impact

Comment ont-ils fait | Prêt à impact

Hewatele (« air abondant » en swahili) est une entreprise sociale dont l’objectif est de sauver des vies en répondant à la pénurie d’oxygène médical abordable, accessible et de qualité dans les établissements de santé d’Afrique de l’Est. Hewatele fournit de l’oxygène à faible coût aux patients défavorisés et forme le personnel de santé à son administration.

Avec ce prêt à impact, l’UBS Optimus Foundation (prêteur) a contribué à financer l’investissement de Hewatele dans les bouteilles d’oxygène afin de soutenir l’élaboration et la mise à l’échelle d’un modèle économique durable tout en ne perdant pas son objectif d’impact de vue. Le prêt à impact est structuré sous la forme d’une avance de 400 000 USD sur cinq ans et permettra de fournir de l’oxygène médical à 45 000 personnes. Ce prêt a été conçu pour encourager Hewatele à atteindre les objectifs d’impact et à réduire les coûts de financement : plus le nombre de bénéficiaires de l’oxygène est élevé, plus le taux d’intérêt est bas, variant de 0% à 7%.

Comment ont-ils fait | Investissement dans les capitaux propres

Kreedo, partenaire de l'UBS Optimus Foundation, est une entreprise basée à Bangalore qui propose des solutions holistiques pour révolutionner l'apprentissage préscolaire, afin de remédier au retard en matière d'acquis d'apprentissage dans le système éducatif, au sein duquel 55% des enfants âgés de 8 à 11 ans ne maîtrisent pas suffisamment la lecture. Kreedo s'associe à des écoles privées et préscolaires abordables pour transformer le programme d'études en utilisant un cadre à six composantes qui combinent jouets, technologie, théorie, formation des enseignants, emploi du temps et coopération.

Suite à une étude indépendante menée par FSG qui a montré de bons résultats en matière d'apprentissage des étudiants, un cycle de financement mené par l'UBS Optimus Foundation et une subvention de 250 000 CHF en 2019 l'ont aidée à élaborer son modèle. Dans le cadre des plans de croissance de Kreedo, 250 000 CHF supplémentaires ont été investis dans les capitaux propres de la société (participation de 5%). L'actionnariat donne un siège au conseil d'administration, que l'UBS Optimus Foundation peut utiliser pour exercer une influence sur le maintien de la priorité donnée aux acquis d'apprentissage et aux familles à faibles revenus.

En 2022, Kreedo a eu un impact sur plus de 200 000 enfants en mettant en œuvre son programme d'études dans plus de 400 écoles privées à bas coût et dans plus de 1500 écoles maternelles. En outre, elle a mesuré des acquis d'apprentissage supérieurs de 50% à ceux du marché des écoles privées à bas coût.

Cette étude de cas montre les avantages qu'il y a à passer du financement par subventions au financement des capitaux propres pour plusieurs raisons. Il permet aux financeurs de se retirer une fois que l'entreprise s'est développée et de réutiliser leurs fonds pour d'autres projets à impact, il donne aux financeurs un certain contrôle de l'orientation stratégique et il fournit du capital (patient) à plus long terme.[21]

21 Kreedo Early Childhood Solutions raises $2.3 miilion Pre-Series A par Jose, T. (2022). Entrepreneur India. https://www.entrepreneur.com/en-in/news-and-trends/kreedo-early-childhood-solutions-raises-23-miilion/430732

Comment ont-ils fait | Modèle hybride

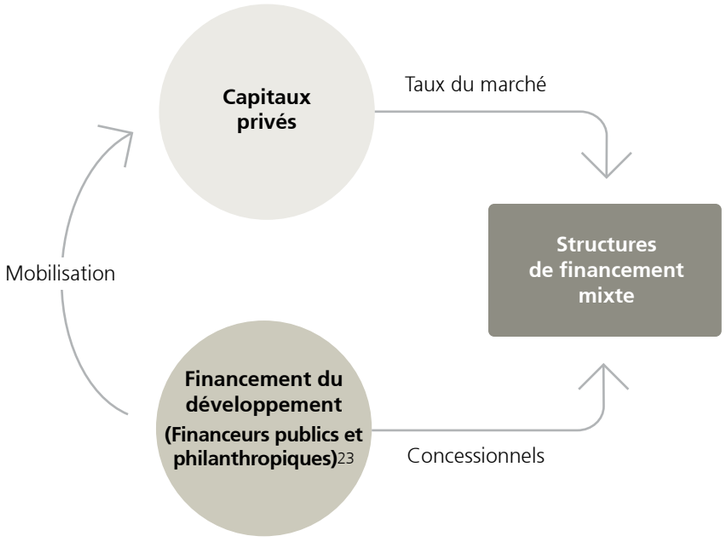
Partenaire de l'UBS Optimus Foundation, Impact Water en Ouganda fournit de l'eau potable dans les écoles, contribuant ainsi à réduire l'absentéisme pour raisons de santé. L'UBS Optimus Foundation a accordé un prêt à impact sur cinq ans à un taux d'intérêt de 5%, tandis que la Rockefeller Foundation intervient en tant que payeur au résultat supplémentaire, en acceptant de payer 200 000 USD répartis entre le prêteur et l'emprunteur si Impact Water peut atteindre un objectif de 3600 systèmes de traitement de l'eau en état de fonctionnement sur cinq ans. Ce paiement supplémentaire porte le rendement de l'UBS Optimus Foundation à 9% et réduit le coût de la dette d'Impact Water à 2%. Les résultats sont vérifiés de manière indépendante.

Ce modèle hybride améliore le profil de rendement pour l'investisseur et a le potentiel d'attirer un groupe d'investisseurs plus large. Il offre également le potentiel d'une structure de financement mixte dans le cadre duquel le paiement au résultat est couvert par des investisseurs privés, car il est possible d'aligner les intérêts de toutes les parties prenantes : les investisseurs reçoivent un rendement ajusté du risque ; les payeurs au résultat obtiennent un levier bien plus important pour leur capital philanthropique en créant de l'impact ; et les entreprises sociales ont accès à un capital à faible coût qui leur permet de se concentrer sur les résultats sociaux sans être contraintes d'offrir des rendements financiers au taux du marché.

Financement mixte

Le financement mixte, souvent aussi appelé Blended Finance, est une approche structurante dans laquelle des capitaux publiques ou philanthropiques (capitaux concessionnels) sont mobilisés afin d'attirer davantage de capitaux commerciaux pour soutenir le progrès vers les Objectifs de développement durable (ODD).

En combinant ces deux formes de capitaux, les investisseurs commerciaux peuvent obtenir des rendements de marché[22] tout en permettant aux fournisseurs de capitaux concessionnels d'atteindre leurs objectifs d'impact à une échelle nettement plus grande. Grâce à des structures de financement mixte, les philanthropes peuvent amplifier l'impact qu'ils cherchent à obtenir.



Pour approfondir

Le financement mixte peut être un excellent outil pour relever trois défis principaux qui nous empêchent de concrétiser les Objectifs de développement durable (ODD).

22 Avis de non-responsabilité : votre capital est soumis à des risques. La valeur d'un investissement peut varier à la hausse comme à la baisse et il se peut que vous ne récupériez pas le montant initial.

23 Adapté de Blended Finance | Convergence (2023) https://www.convergence.finance/blended-finance

Le saviez-vous ?

Le financement mixte n'est pas un instrument, une solution ou une approche d'investissement au même titre que l'investissement à impact. Il s'agit d'une approche structurante, dans laquelle des philanthropes co-investissent avec des investisseurs à impact (souvent des capitaux publics ou philanthropiques) et des investisseurs commerciaux.

1 Obtenir de meilleurs résultats

L'adoption d'un financement aux résultats, comme les contrats à impact, peut potentiellement améliorer considérablement les résultats tant en qualité qu'en quantité.

2 Atteindre les plus vulnérables

À l'heure actuelle, les capitaux privés ne peuvent souvent pas s'engager dans des programmes sociaux et environnementaux en raison de risques (perçus) et d'un manque de données probantes sur les rendements. La réduction des risques liés aux investissements privés permet d'améliorer l'argumentaire d'investissement et, surtout, de créer une base de données probantes.

3 Passer à l'échelle supérieure

Le financement philanthropique, bien que significatif, est par rapport au financement public et aux investissements privés. Le financement mixte peut aider à débloquer plusieurs types de capitaux.

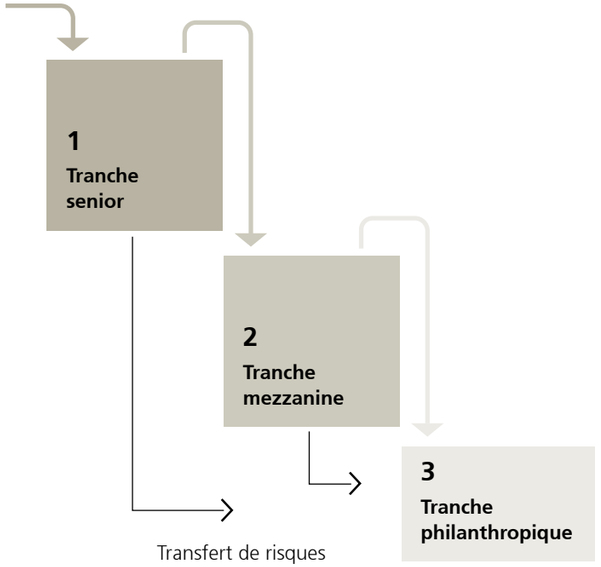
Comment ont-ils fait ?

La Sustainable Development Goals (SDG) Outcomes Initiative a été élaborée par l'UBS Optimus Foundation et Bridges Outcomes Partnerships, une organisation à but non lucratif spécialisée qui intervient en tant que gestionnaire de portefeuille. Cette initiative investit dans un portefeuille de contrats à impact en faveur des enfants et des adultes vulnérables dans des domaines comme l'éducation, la santé, l'emploi, les moyens de subsistance et l'environnement.

Elle travaille avec les gouvernements, les entreprises et d'autres financeurs aux résultats pour concevoir, soutenir et réaliser des projets pour celles et ceux qui en ont le plus besoin, en particulier en Afrique subsaharienne, en Asie du Sud et en Asie du Sud-Est. L'initiative SDG Outcomes utilise une structure financière mixte innovante, dans le cadre de laquelle UBS Optimus Foundation, financée par les dons de plus de 30 clients d'UBS, fournit 20% du capital sous forme d'une première tranche de perte afin de réduire les risques pour les investisseurs commerciaux et ainsi débloquer des capitaux commerciaux supplémentaires. Les rendements du financement philanthropique, en cas de succès du programme, seront recyclés dans de futurs projets.

En outre, British International Investment (BII), l'institution de financement du développement et investisseur à impact du Royaume-Uni, et l'International Development Finance Corporation (DFC) aux États-Unis ont accepté d'être des investisseurs de référence, en investissant aux côtés d'investisseurs privés, notamment Legatum, de family offices comme le Tsao Family Office et d'autres particuliers fortunés.

Programme de paiement de l'initiative SDG Outcomes



- Les risques pour les investisseurs dans la tranche senior et la tranche mezzanine sont réduits, car ils ont respectivement le premier et le deuxième rang de priorité dans le remboursement du fonds
- Le risque réduit permet aux investisseurs dans la tranche senior et la tranche mezzanine d'investir dans cette nouvelle classe d'actifs méconnue – et d'atteindre les plus vulnérables

Pour approfondir

Les philanthropes ont un rôle important à jouer dans le développement de l'économie à impact dans la mesure où ils :

- **Indiquent que l'impact est important.** En faisant ce genre d'investissement, ils signalent aux autres investisseurs qu'il est important de prendre en compte l'impact dans leurs décisions d'investissement. Si cela devait prendre de l'ampleur, ils pourraient influencer la façon dont sont valorisés ces résultats et ainsi aider les entreprises et les marchés financiers à prendre en compte ces types de résultats dans leurs décisions d'allocation de capitaux.

- **S'engagent activement** en utilisant leur expertise et leurs réseaux pour démontrer que les investissements peuvent améliorer la performance environnementale et sociétale des entreprises. Bien qu'un dialogue important avec les entreprises – y compris sur les critères ESG – fasse partie intégrante du processus de gestion d'un fonds, l'engagement implique, au minimum, des efforts importants et proactifs pour améliorer la façon dont l'impact des entreprises sur les personnes et la planète est mesuré.

- **Développent de nouveaux marchés de capitaux ou déplacent des capitaux vers des secteurs sous-financés.** Lorsque les philanthropes participent à des opportunités de financement mixte, en mettant à disposition du capital philanthropique ou en investissant, ils peuvent aider à attirer des capitaux commerciaux en faveur de solutions à impact, même si cela implique parfois de prendre des risques plus élevés, de s'impliquer dans des structures complexes ou d'investir dans des investissements illiquides.

- **Fournissent du capital patient et/ou concessionnel pour attirer davantage de capital commercial.** Afin de prioriser l'impact, les philanthropes sont souvent prêts à accepter un rendement financier inférieur au marché et/ou un rendement financier à plus long terme pour que les entreprises sociales puissent atteindre l'impact voulu. La création d'un nouveau marché pour des populations auparavant marginalisées peut nécessiter du capital très patient qui ne peut pas offrir de rendement commercial à court terme. Cela dit, cette patience peut alors aider à prouver qu'il est possible d'investir dans des entreprises parfois perçues comme trop risquées et ainsi accroître l'étendue de leur impact en leur échelle grâce à des investissements plus importants.

En savoir plus

Vous pouvez en apprendre davantage sur la manière dont l'UBS Optimus Foundation fait progresser le domaine des investissements sociaux en construisant un écosystème, en concevant des programmes et en attirant des investissements privés en lisant le livre blanc, In good company.

Points clés à retenir

Choisissez un outil d'impact adapté à l'usage prévu

Un large éventail d'outils sont disponibles pour vous aider à atteindre un impact social et environnemental, qu'il s'agisse de l'octroi de subventions stratégiques, du financement à impact ou de la structuration de financement mixte. Ce qui compte, c'est de choisir ceux qui sont les plus efficaces pour aborder le problème auquel vous souhaitez vous attaquer.

Les subventions sont essentielles à la philanthropie

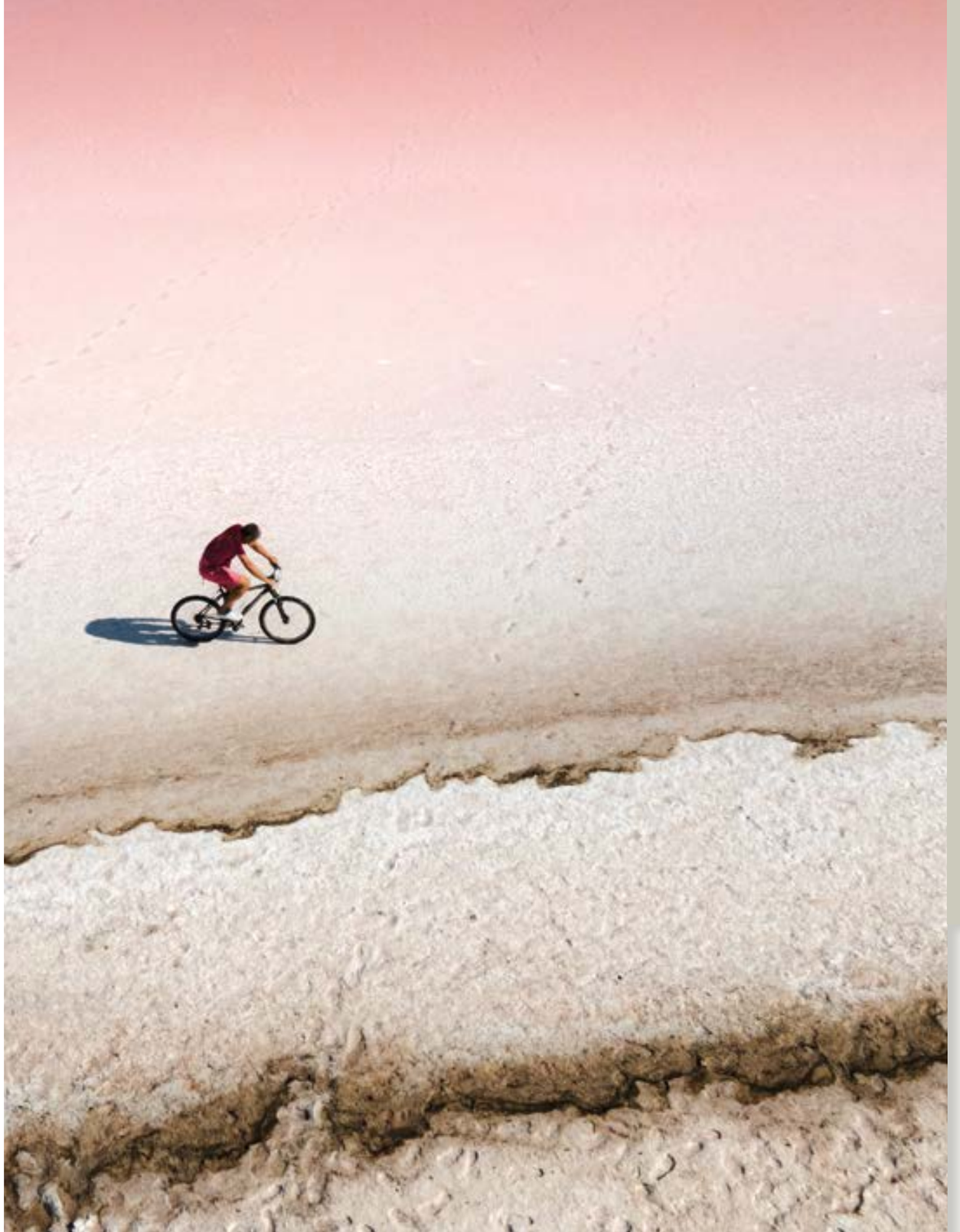
Il y aura toujours un rôle pour les subventions. Celles-ci fournissent les ressources nécessaires aux organisations qui offrent des services qui ne seront jamais commercialement viables (comme lors de réponses d'urgence). Elles peuvent aider à incuber des programmes, démontrer sa faisabilité ou préparer sa mise à l'échelle, ce qui permettra d'obtenir le soutien des pouvoirs publics ou de devenir viable à plus long terme. La recherche, le renforcement des capacités et les activités de plaidoyer nécessiteront toujours des subventions. Lorsqu'elles sont choisies et gérées de manière stratégique, ces subventions peuvent s'avérer transformatrices.

Le financement philanthropique peut être un catalyseur

Le monde de la finance sociale offre aux philanthropes beaucoup plus d'options de financement. Plus important encore, il offre la possibilité de faire de ce financement un catalyseur, soit en encourageant les investissements privés, soit en offrant la possibilité à une entreprise sociale à impact de devenir viable.

Utiliser le bon véhicule

Le choix du véhicule philanthropique le plus adapté peut vous aider à atteindre votre vision d'une manière efficiente et efficace tout en étant alignée sur vos préférences personnelles. Vous pouvez décider de votre degré d'implication, prendre en compte les aspects juridiques et financiers de votre philanthropie et planifier le bon horizon temporel. Il est important de ne pas en faire trop. Vous ne conduiriez pas un tank pour rendre visite à un voisin de l'autre côté de la rue. De même, n'utilisez pas de structures juridiques pour réaliser votre vision si cela n'est pas nécessaire.



Équilibrez vos préférences et votre stratégie

Lorsque vous réfléchissez à un potentiel véhicule philanthropique, il est utile de vous livrer à une réflexion, à la fois intérieure sur vos besoins et préférences personnels, et extérieure sur ce qui convient le mieux à la réalisation de votre vision et de votre stratégie. Pour les nouveaux philanthropes, une fondation peut sembler le choix le plus évident, mais ce n'est pas toujours le choix le plus approprié. Acquérir une première expérience philanthropique en explorant les différents véhicules possibles est un excellent moyen de connaître vos besoins – par exemple une Donor-Advised Fund ou fondation abritée – et de savoir s'il est justifié de créer votre propre fondation.

Vos préférences personnelles

1. Votre intérêt à suivre personnellement les progrès de votre philanthropie
2. Votre disposition à assumer la responsabilité administrative et les coûts
3. Vos exigences en matière fiscale, de gouvernance familiale et de succession
4. L'horizon temporel de votre philanthropie
5. Votre degré de flexibilité souhaité

Ce qui convient à votre stratégie

1. Le niveau de capacités disponible pour atteindre vos objectifs philanthropiques
2. Dans quelle mesure le fait d'apposer publiquement votre nom serait bénéfique à vos objectifs
3. L'existence de connaissances accessibles sur ce qui fonctionne
4. La nécessité d'une action coordonnée
5. La facilité à identifier les bonnes opportunités à soutenir

Mise en pratique

Pour vous aider à choisir le bon véhicule philanthropique, réfléchissez à ce qui correspond à la fois à vos préférences personnelles et à votre stratégie.

Vos préférences personnelles

1. Dans quelle mesure êtes-vous certain-e de ce que vous souhaitez faire ?

2. Quel serait votre degré d'implication dans l'organisation ?

3. Voulez-vous que votre philanthropie vous survive ?

4. Rendre votre nom public renforcerait-il votre stratégie ?

5. Quelles sont vos exigences fiscales ?

Ce qui convient à votre stratégie

1. Quelles sont les connaissances dans ce domaine ?

2. Votre stratégie nécessite-t-elle des efforts coordonnés ?

3. Y a-t-il suffisamment de participants compétents dans ce domaine ?

4. Sera-t-il facile de trouver des partenaires et des projets ?

Véhicules philanthropiques courants

Vous trouverez ci-dessous quelques-uns des véhicules les plus courants et leurs principaux avantages. Gardez à l'esprit que votre choix d'un véhicule philanthropique peut évoluer avec le temps et à mesure que vous intensifiez vos efforts et que vos activités deviennent plus complexes. N'ayez pas peur de commencer petit et, le cas échéant, considérer un changement de véhicule à mesure que vos besoins évoluent.

Vous pouvez également juger que pour répondre à votre situation et à vos besoins philanthropiques, une combinaison de véhicules caritatifs peut être plus indiquée, et cela peut continuer à changer au fil du temps en fonction de l'évolution de votre style de vie, de vos habitudes de don et de votre patrimoine.

Conseil d'expert

Les lois, réglementations et exigences applicables aux fondations et autres structures philanthropiques varient selon les pays (et peuvent être complexes). Par conséquent, au moment de définir votre choix, il est important de solliciter des conseils juridiques spécialisés externes auprès d'experts. Mais n'oubliez pas, vous pouvez éviter de perdre du temps en vous assurant que votre stratégie soit définie avant de choisir votre structure – de manière à ce que la structure soit au service de vos objectifs philanthropiques. Notre équipe d'experts UBS peut vous aider à vous y retrouver parmi les méandres des différentes options.

	Donner directement	Comptes philanthropiques	Votre propre structure
QUOI	• Dons directs à des organisations à but non lucratif • Donner à des fondations établies • Donner via un cercle de donateurs	• Fondation abritée (Donor Advised Fund [DAF]) • Fonds de revenus en gestion commune (Pooled income fund)	• Fondation • Fiducie (Trust)
COMMENT	• Vous apportez un soutien financier directement à des organismes de bienfaisance, soit régulièrement, soit à titre de don ponctuel	• Une fondation abritée, parfois aussi appelée « fonds conseillé par les donateurs » ou « fonds philanthropiques nominatifs » (Donor Advised Fund) est un moyen simple, sûr, rapide, efficace et peu onéreux pour structurer votre philanthropie et faire des dons à vos organismes de bienfaisance préférés. Si vous souhaitez créer un héritage durable, vous pouvez impliquer les membres de votre famille dans vos décisions de dons.	• Vous mettez en place une structure juridique dotée d'un conseil d'administration et éventuellement de personnel pour administrer vos engagements philanthropiques à long terme
AVANTAGES	• Vous contrôlez les décisions d'octroi de subventions et d'investissements des actifs • Pas de frais administratifs courants à payer • Déductions fiscales potentielles selon vos dons et la législation en vigueur • Selon le pays, vous pouvez faire des dons de manière anonyme	• Vous décidez des bénéficiaires à financer • Les coûts administratifs sont faibles • Déductions d'impôt potentielles lorsque vous ajoutez des fonds à votre structure, avec la possibilité de dépenser les fonds plus tard • Vous pouvez octroyer des subventions de manière anonyme • Possibilité d'impliquer d'autres membres de la famille et de formaliser votre héritage familial	• Questions administratives, juridiques et fiduciaires courantes • Possibilité de s'impliquer personnellement à plusieurs niveaux • Une grande partie des informations sur les membres du conseil d'administration, les subventions, les frais et les salaires sont des documents publics • Possibilité d'impliquer d'autres membres de la famille et de formaliser votre héritage familial • Déductions d'impôt potentielles lorsque vous ajoutez des fonds à votre structure et possibilité de dépenser les fonds plus tard

Donner directement

Lorsqu'il s'agit de donner directement, les donateurs commencent souvent par la pratique de la philanthropie dite « du chéquier », en faisant des dons à diverses organisations. Les dons de cette catégorie sont souvent de nature réactive et dictés par l'émotion. Vous pensez à faire un don après avoir été abordé-e par une organisation à but non lucratif, soutenir les efforts d'un-e ami-e dans le cadre d'une course caritative, assister à un gala ou à un autre événement de collecte de fonds. Peut-être vous reconnaissez-vous dans cette façon de donner ?

Toutefois, il existe certaines tactiques pour donner directement de façon plus stratégique. Par exemple, dans le cadre de votre plan, vous pouvez peut-être commencer par prédéterminer des montants, ou un pourcentage de votre budget, que vous attribuerez par exemple selon des critères de géographie, de types d'organisations, ou en fonction des thématiques qui vous tiennent à cœur. Cela peut vous aider à décider ce qu'il convient de financer ou non. Une autre façon de segmenter consiste à distinguer, d'une part, les dons centrés sur la mission que vous avez définie (en principe la majeur partie de votre budget philanthropique) et, d'autre part, les dons plus réactifs (par exemple lorsque vous vous sentez obligé-e de répondre à des demandes provenant de relations personnelles). Cela vous permet de fixer des limites et de consacrer davantage de ressources aux questions sur lesquelles vous vous efforcez d'avoir le plus d'impact et de refuser les demandes qui ne sont pas liées à votre objectif en avançant des arguments clairs.

Le don direct peut également impliquer des considérations fiscales. Par exemple, dans certains pays, le don de titres dont la valeur s'est appréciée peut vous permettre de donner davantage plutôt que de donner le produit en espèces des titres vendus qui sont soumis à l'impôt sur les plus-values. Encore une fois, ce genre de considérations dépendra de votre pays. Notez toutefois, que souvent, les organisations bénéficiaires préfèrent les dons en espèces, plus faciles à gérer pour elles. N'hésitez pas à en discuter avec elles.

Au minimum, pensez à tenir un historique de vos dons pour mieux comprendre à qui et quand vous avez donné. Si vous décidez qu'un véhicule philanthropique n'est pas approprié pour vous maintenant, un historique de vos dons pourra vous aider au fil du temps à identifier des tendances, et cela pourra vous aider à orienter votre philanthropie ultérieurement.

Utilisation d'un compte philanthropique

Dans le cadre de votre plan global de gestion de fortune ou de vos ambitions patrimoniales, il peut s'avérer judicieux de mettre en place un véhicule philanthropique. Bien qu'il existe de nombreux types de véhicules caritatifs qui peuvent constituer un compte philanthropique, le plus fréquemment utilisé est une fondation abritante aussi appelée « fonds orienté par le donateur », ou Donor Advised Fund (DAF) en anglais.

Une fondation abritée est une forme compte philanthropique qui est formalisé et établi auprès d'un organisme de bienfaisance public ou d'une fondation faîtière aussi parfois appelée « fondation abritante ». Cela permet de faire une contribution caritative à la fondation abritée – généralement en bénéficiant d'une déduction fiscale immédiate – puis de déployer les fonds au fil du temps pour les causes qui vous passionnent. Les DAF sont généralement assortis de limites quant à l'endroit et à la manière dont les fonds peuvent être dépensés, mais, en contrepartie, ils permettent généralement de réduire les coûts et ont une implication administrative limitée puisque la gestion administrative étant assurée par la fondation abritante.

En clair, un DAF est comme un article de prêt-à-porter, une solution standardisée, peu couteuse mais qui ne se prête pas forcément à vos besoins spécifiques. À titre de comparaison, une fondation s'apparenterait plutôt à du sur-mesure, taillé exactement pour vous, mais en contrepartie d'un certain coût. En fin de compte, tout dépend de vos besoins.

Le saviez-vous ?

Le National Philanthropic Trust a indiqué dans son rapport 2022 que les DAF avaient atteint un nouveau record aux États-Unis en 2021, avec plus de 45 milliards d'USD de subventions distribuées à des organisations caritatives agréées. Les actifs caritatifs de tous les DAF américains totalisaient plus de 234 milliards d'USD fin 2021[24].

Conseil d'expert

Les dons à des entités étrangères peuvent être complexes et sont influencés par le régime fiscal du donateur ainsi que celui des bénéficiaires. Il est important d'en tenir compte lors de la mise en place de votre véhicule de bienfaisance, d'autant plus si vous prévoyez de lever des fonds. Assurez-vous de choisir un lieu fiscalement avantageux pour vos futurs donateurs et adapté à vos activités.

24 The 2019 DAF Report par Anon (2019). https://www.nptrust.org/reports/daf-report/

Mise en pratique

Faut-il utiliser une fondation abritée (DAF) ?

1. Votre subvention va-t-elle principalement se concentrer sur des dons uniquement à des organismes de bienfaisance agréés ? ☐ Oui ☐ Non
2. Pouvez-vous vous contenter de faire des recommandations sur les bénéficiaires de subventions, au lieu d'avoir un contrôle total sur la manière dont les fonds sont octroyés ? ☐ Oui ☐ Non
3. Préférez-vous une supervision et une responsabilité administratives minimales pour votre philanthropie ? ☐ Oui ☐ Non
4. L'anonymat est-il important pour vous lorsque vous réalisez des dons caritatifs ? ☐ Oui ☐ Non
5. Voulez-vous maintenir les coûts à un bas niveau ? ☐ Oui ☐ Non
6. Êtes-vous au début de votre parcours ou alors vous ne savez pas vraiment ce que vous voulez faire, mais vous êtes impatient-e de formaliser votre don ? ☐ Oui ☐ Non

Si vous avez répondu « oui » à l'une ou à plusieurs des questions ci-dessus, un DAF peut être le véhicule qui vous convient.

Créer votre propre structure

Une fondation indépendante à but non lucratif est une entité juridique autonome, qui offre généralement un large éventail de possibilités, si elle est mise en place après avoir réfléchi sérieusement à vos besoins. Une fondation à but non lucratif est, en principe, réglementée par les autorités et nécessite donc un certain niveau de travail administratif. Les fiducies (trusts) ne sont pas des entités juridiques distinctes. Elles sont constituées par le transfert de la propriété légale des actifs dans la fiducie, le fiduciaire devenant le propriétaire des actifs.

Si vous décidez que la création d'une fondation ou d'une fiducie est la meilleure façon de structurer votre philanthropie, ce qui à notre avis n'est pas toujours le cas, vous devrez réfléchir à la façon de constituer un conseil d'administration ou des fiduciaires. C'est une décision importante, car en décidant de créer une fondation, selon la législation en vigueur, vous vous exposez à devoir reporter, parfois publiquement, certaines informations comme certains coûts opérationnels, les activités effectuées et les personnes responsables de la gestion courante.

Les exigences légales pour la création d'une fondation peuvent être variées et complexes. Avant de commencer, il est judicieux de demander des conseils juridiques à un expert. En général, vous devrez mettre en place un conseil de fondation (une exigence légale dans de nombreux pays) et éventuellement embaucher du personnel. Les tâches suivantes incomberont au conseil d'administration et au personnel de votre fondation :

- assurer la supervision légale de votre fondation ;
- étendre votre capacité à poursuivre votre vision et vos objectifs ;
- partager la charge de travail et réduire les risques de vos activités philanthropiques ;
- faire en sorte que votre philanthropie se poursuive après votre décès (si la fondation vous survit).

En savoir plus

Le Swiss Foundation Code est l'un des guides de bonne gouvernance les plus renommés en Europe pour les fondations caritatives. Il propose quatre principes de bonne conduite des fondations – efficacité, équilibre des pouvoirs, transparence et responsabilité sociétale – ainsi que de nombreuses recommandations. La première recommandation ? « Avant de constituer la fondation, le fondateur doit notamment se demander si son intention répond à un besoin de la société, si une fondation indépendante est la forme juridique qui convient le mieux pour réaliser sa volonté, si le patrimoine destiné à la fondation est suffisant au regard de l'objectif visé et si la fondation doit être constituée pour une durée déterminée ou indéterminée. »

Mise en pratique

Devriez-vous utiliser une fondation indépendante ?

1. Êtes-vous certain-e de savoir ce pour quoi vous avez besoin de la structure ? ☐ Oui ☐ Non
2. Souhaitez-vous disposer d'autonomie et de liberté dans votre processus d'octroi de subventions ? ☐ Oui ☐ Non
3. Envisagez-vous d'embaucher et de rémunérer du personnel (y compris éventuellement des membres de votre famille) pour exécuter votre vision philanthropique ? ☐ Oui ☐ Non
4. Êtes-vous prêt-e à assumer des responsabilités administratives telles que l'octroi de subventions, la gestion des affaires courante et tous les documents associés et le dépôt des formulaires fiscaux ? Avez-vous le temps et l'intérêt pour cela ? ☐ Oui ☐ Non
5. Est-ce que vous êtes prêt à supporter des coûts administratifs liés à la création et à la gestion courante de la structure ? ☐ Oui ☐ Non
6. Souhaitez-vous être en mesure de vous livrer à des activités d'octroi de subventions plus sophistiquées, y compris (mais sans s'y limiter) des investissements financiers dans des programmes, des prêts à impact ou des subventions à des particuliers ? ☐ Oui ☐ Non
7. Envisagez-vous de prendre des engagements pluriannuels et de vous impliquer activement auprès des bénéficiaires de vos subventions ? ☐ Oui ☐ Non
8. Voulez-vous créer un héritage visible impliquant la prochaine génération aujourd'hui et à l'avenir ? ☐ Oui ☐ Non

Si vous avez répondu « oui » à l'une ou à plusieurs des questions ci-dessus, la fondation caritative peut être le bon véhicule pour vous.

Pour approfondir

Si vous décidez de constituer une fondation indépendante, vous devez garder certaines considérations importantes à l'esprit :

Donnez des descriptions de postes à votre conseil d'administration
Vous devez décider si vous voulez que le conseil d'administration joue un rôle consultatif ou si vous avez besoin d'un conseil d'administration profondément engagé. Cela dépend en grande partie du degré d'implication que vous souhaitez avoir dans le cadre de votre philanthropie. Les membres du conseil d'administration sont plus efficaces lorsqu'ils ont des parcours variés et des rôles clairs. Vous devez donc définir leurs rôles et ce que vous attendez d'eux.

Promouvez la diversité au sein du conseil d'administration
La diversité au sein du conseil d'administration (composé de personnes d'origines, de cultures, de genres et de compétences différents) peut constituer une source abondante d'idées et d'innovations mais aussi vous aider à mieux identifier et gérer les risques potentiels. En établissant des mandats fixes pour les membres du conseil d'administration – par exemple, trois ou cinq ans – vous avez la possibilité d'examiner et de modifier sa composition. N'oubliez pas non plus d'identifier les éventuels conflits d'intérêts.

Déterminez le rôle stratégique du conseil d'administration dès le départ
Les membres du conseil d'administration peuvent avoir des opinions arrêtées sur la façon d'agir. Afin qu'ils restent sur la bonne voie, assurez-vous d'articuler clairement votre vision et votre stratégie.

Embauchez un directeur ou une directrice de fondation en qui vous avez confiance
Il est impossible de prédire si vous aurez besoin de passer beaucoup ou peu de temps à travailler au sein de votre fondation. Pour assurer son succès, collaborez avec un-e gestionnaire qui partage votre vision et qui a votre confiance.

Embauchez du personnel qualifié
Il peut être tentant d'embaucher un expert respecté pour diriger votre fondation. Toutefois, son rôle peut se révéler frustrant ou décevant s'il apparaît qu'il se réduit à des tâches administratives simples. Déterminez si vous avez davantage besoin d'un personnel doté d'une expertise spécialisée ou d'un soutien administratif.

Envisagez de sous-traiter certaines activités
L'accomplissement d'une tâche ne doit pas nécessairement passer l'embauche d'un nouveau salarié. Si le rôle est technique et spécifique, comme la comptabilité par exemple, il peut être plus efficace de sous-traiter la tâche à un partenaire externe.

Rémunérez le personnel de manière appropriée
Il est naturel de vouloir consacrer autant de vos ressources que possible à la cause qui vous tient à cœur. Néanmoins, pour être efficace, votre fondation devra investir dans du personnel qualifié et parfois de haut calibre. Les bénévoles peuvent être une solution pour les besoins à court terme, des tâches simples et/ou des projets spécifiques, mais cela requiert de les former un minimum. De plus, une organisation professionnelle a besoin de personnel professionnel qualifié que vous pourrez attirer et fidéliser en offrant des salaires au niveau du marché.

Impliquez votre famille de manière réfléchie
Vous pouvez envisager d'embaucher des membres de votre famille au sein de votre personnel. Toutefois, ne laissez pas les liens familiaux entraver la gestion efficace de votre fondation. Assurez-vous qu'ils disposent des compétences et de l'expérience nécessaires pour le poste.

Prenez en compte les donateurs potentiels
Si vous souhaitez utiliser votre fondation comme outil de collecte de fonds, prenez en compte le domicile fiscal de vos donateurs potentiels afin qu'il soit attrayant – ou, du moins, pas rédhibitoire – de faire un don à votre fondation. Il est également utile de faire des recherches sur les structures caritatives disponibles dans votre propre pays pour envisager la meilleure voie à suivre.

Le saviez-vous ?

Au cours des dernières décennies, on a constaté une évolution vers des fondations dont l'existence est limitée dans le temps – appelées fondations à dotation consomptible ou sunset foundation. Contrairement à une fondation perpétuelle qui vise à aider à financer les causes sans limite de temps, une fondation à dotation consomptible peut vous aider à tirer le meilleur parti de vos efforts philanthropiques au cours de votre vie ou sur une période limitée et à transférer des capitaux vers les causes auxquelles vous souhaitez vous attaquer plus rapidement. De nombreux philanthropes sont très fiers et heureux de voir leur héritage avoir un impact tant qu'ils sont encore en vie. Il n'existe pas de bon choix. Tout dépend du problème que vous abordez et de vos préférences personnelles (ainsi que de celles de votre famille).

Points clés à retenir

Choisissez les véhicules nécessaires

Utiliser une structure juridique pour faire de la philanthropie n'est pas toujours nécessaire, tout comme vous n'êtes pas obligé-e d'en tenir à un seul véhicule philanthropique. L'important est de bien comprendre quels sont vos besoins et de choisir le ou les véhicules appropriés pour votre stratégie.

Gare aux doublons

Il existe un très grand nombre de fondations. Pour vous assurer que vous utilisez vos ressources de la manière la plus efficace possible, considérez peut-être de mettre vos ressources en commun au sein d'une structure existante, plutôt que d'en créer une nouvelle.

Comprenez les conséquences

La création ou l'utilisation d'un véhicule philanthropique peut modifier votre relation juridique avec votre patrimoine. Le fait de lier des avantages fiscaux ou d'autres avantages à des actifs dédiés à une cause peut rendre ces actifs indisponibles à d'autres fins.

Consultez un conseiller juridique et fiscal

Les conséquences juridiques et fiscales du véhicule choisi varient selon les pays. Le recours à un expert vous aidera à choisir le véhicule philanthropique qui vous convient et qui convient à votre situation financière et fiscale.

Restez ouvert-e

La philanthropie engagée se veut un processus itératif. Lancez-vous, apprenez et affiner votre philanthropie au fur et à mesure. Passez régulièrement en revue votre plan, assurez-vous que votre véhicule répond toujours à vos besoins. Idéalement, lors de sa constitution, vérifiez qu'il vous laissera la flexibilité pour s'adapter à de futures centres d'intérêt, les vôtres et éventuellement ceux des prochaines générations.

Sélectionner les bons partenaires et projets

Après avoir choisi le problème que vous souhaitez aborder, élaboré une stratégie et décidé de la façon dont vous voulez vous engager, voire créer une structure, vous devrez trouver les bons partenaires et les bons projets. Comment les trouver ?

Vous devrez adopter un processus de recherche et de sélection qui :

- identifie les partenaires les plus à même de vous aider à atteindre l'impact que vous souhaitez avoir et à faire progresser votre philanthropie ;
- fait savoir aux partenaires potentiels pourquoi et comment ils devraient vous contacter ;
- facilite la comparaison et le choix entre les différents partenaires et projets ;
- vous donne un fondement pour évaluer les risques et les avantages ;
- veille à consacrer votre temps aux partenaires et projets les plus prometteurs.

Comment rechercher des partenaires et des programmes

Dès lors que vous avez choisi le problème, trouver les bons partenaires va dépendre de votre connaissance des acteurs actifs dans le domaine. Il vous faudra sans doute échanger avec des experts du secteur qui peuvent vous orienter vers des partenaires et des programmes à fort impact. Vous serez ainsi en mesure d'évaluer le nombre d'organisations actives dans le domaine, voire d'affiner votre stratégie.

Si vous êtes à la recherche de nouvelles innovations, vous pouvez essayer des accélérateurs d'innovation, des incubateurs et des centres d'impact. Vous pouvez trouver des organisations et des projets intéressants en repérant les lauréats de prix réputés. Ce type de recherche pourrait vous amener à dénicher des pépites en phase de démarrage capables à l'avenir de développer des modèles à fort impact et/ou capables de les déployer à grande échelle.

Conseil d'expert

Si votre recherche ne vous a pas aidé-e à identifier directement les organisations qui pourraient être de bons partenaires, envisagez de suivre un processus d'appel à propositions fermé ou ouvert. Un appel à propositions explique clairement votre projet et vos objectifs. Vous pouvez faire soit un appel à propositions fermé, en invitant quelques organisations à soumettre des propositions, soit un appel à propositions ouvert, en permettant à n'importe quelle organisation de soumettre une proposition.

Mise en pratique

En plus de l'adéquation avec votre stratégie, vous devez vous poser d'autres questions importantes concernant vos préférences personnelles :

1. Préférez-vous soutenir une association locale plutôt qu'une organisation internationale ?
   Les organisations locales investissent davantage dans les communautés au sein desquelles elles sont présentes, tandis que l'avantage d'une ONG internationale réside dans ses réseaux mondiaux.

2. Aimeriez-vous vous engager activement auprès du partenaire pour apprendre et avoir de l'influence ?
   Les grandes organisations expérimentées ont généralement des stratégies établies et sont plus difficiles à influencer. Vous aurez sans doute plus de possibilités de contribuer à la stratégie et à la mise en œuvre avec une petite organisation à but non lucratif.

3. Souhaitez-vous investir dans une organisation relativement nouvelle pour l'aider à mûrir ou vous associer à une organisation bien établie ?
   Une nouvelle organisation sera plus facile à influencer, mais elle aura également besoin de plus de temps pour établir ses systèmes et ses processus, comme le reporting. Au sein d'une organisation plus établie, ils seront déjà en place.

4. Pensez-vous apporter un soutien à des organisations religieuses ?
   Si votre motivation à vous engager dans des actions philanthropiques est liée à votre confession religieuse, vous serez peut-être enclin-e à rechercher spécifiquement des organisations qui partagent vos convictions.

5. Préférez-vous soutenir des partenaires qui disposent déjà d'un soutien politique ou êtes-vous prêt-e à aller contre l'ordre établi ?
   Certaines organisations exercent leurs activités dans des contextes où elles ne sont pas perçues favorablement par les pouvoirs publics en raison du travail qu'elles accomplissent. D'autres sont très proches de certains partis ou mouvances politiques. Évaluez votre volonté d'être associé-e, de près ou de loin, à ces organisations.

Une fois que vous aurez réduit la liste, par exemple en fonction de la cause et de la zone géographique, vous pourrez demander leur avis à d'autres personnes qui les ont soutenues. Lorsque vous aurez trouvé des partenaires intéressants, abordez-les directement pour discuter de la possibilité de travailler avec eux.

Comment utiliser vos critères pour la sélection

Vous aurez besoin de critères clairement définis pour pouvoir évaluer correctement chaque organisation et/ou chaque programme. Si vous établissez une fondation qui octroie un financement important, les critères de sélection seront vraisemblablement plus complets et détaillés. Ils prendront en compte non seulement un projet particulier mais également l'organisation.

Voici les principaux critères à utiliser pour évaluer la qualité des propositions de projet :

1. Adéquation avec votre stratégie
2. Adéquation du partenaire (expérience, réputation et expertise)
3. Utilisation de preuves dans la proposition de projet, en particulier pour traiter les causes du problème
4. Capacité de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL, évoqué à la suite)
5. Ampleur et durabilité du projet

Il convient toujours de parvenir à un juste équilibre entre les demandes d'informations de diligence raisonnable des financeurs et les ressources nécessaires des partenaires du projet pour répondre à ces demandes. En fonction du nombre et du lieu d'actions des partenaires, nous vous encourageons à visiter les sites où les partenaires sont présents. Cela vous donnera notamment une idée de la façon dont est gérée l'organisation, de son lien avec les communautés où elle travaille et de son approche de la collaboration.

Pour approfondir

Afin d'éviter que des partenaires potentiels n'investissent un temps conséquent dans le processus complet de diligence raisonnable (due diligence), l'UBS Optimus Foundation demande aux candidats de soumettre d'abord une note de synthèse (concept note) de deux pages afin d'évaluer si s'investir dans le processus en vaut la peine. Voici ce que demande la Fondation :

- **Votre organisation :** Rédigez quelques phrases sur l'organisation.
- **Titre :** Sélectionnez un titre bref, mais descriptif du programme.
- **Description du concept :** Il s'agit d'un bref paragraphe qui présente votre projet au lecteur. Il doit répondre aux questions : « Quel problème essayez-vous de résoudre ? » et « Comment allez-vous le résoudre ? »
- **Analyse de la situation :** Fournissez un bref contexte sur les besoins spécifiques à traiter dans la proposition (inclure une description de la population cible et des principaux obstacles que vous cherchez à surmonter).
- **Proposition :** Décrivez plus en détail ce que vous comptez faire. Quelle sera la mission ? Quels sont vos objectifs spécifiques et comment allez-vous mesurer leur réalisation ?
- **Principales parties prenantes :** Décrivez les principales parties prenantes du projet avec lesquelles vous travaillerez.
- **Risques et défis :** Soulignez les risques et les défis auxquels le programme pourrait faire face.
- **Résultats :** Énumérez des résultats spécifiques (au moins trois mais pas plus de cinq). Comment allez-vous mesurer vos résultats ?
- **Fournissez des données/preuves :** Prouvez que votre approche actuelle aboutit au résultat souhaité, en fournissant des recherches / de la documentation qui étayent votre hypothèse.
- **Estimation de la taille et de la durée du financement :** Il est très important pour toutes les parties de comprendre les coûts réels et complets du projet, et d'éviter les dépenses cachées.
- **Durabilité :** Décrivez comment les activités proposées seront maintenues après la fin de la subvention.

Mise en pratique

Pour chaque partenaire de projet potentiel, documentez formellement votre évaluation à l'aide des cinq critères suivants :

1. Le projet est-il aligné sur votre stratégie ?

2. Le partenaire potentiel dispose-t-il d'une expertise et d'une expérience de travail sur le terrain ?

3. Le partenaire potentiel peut-il résumer sa théorie du changement dans un modèle logique cohésif étayé par des éléments probants ?
   (Selon la maturité d'un projet, les éléments probants pourront être plus ou moins solides. Mais même si vous financez une organisation pionnière, le partenaire potentiel doit avoir un plan décrivant les données qu'il veut recueillir et comment les éléments probants seront constitués.)

4. Ce partenaire a-t-il la capacité – les ressources financières, humaines et techniques – de tenir ses promesses grâce à un suivi, une évaluation et un apprentissage approfondis ?

5. L'organisation dispose-t-elle de la capacité ou du réseau nécessaire pour faire reproduire l'approche dans d'autres contextes ? Et existe-t-il un plan de sortie ultime pour la durabilité ?

En savoir plus

Comment choisir un partenaire lors d'une situation d'urgence ? Vous pouvez vous préparer à répondre à une situation d'urgence en présélectionnant par avance des partenaires qui pourraient intervenir lors de crises humanitaires. Pour savoir comment réagir de manière réfléchie et efficace lors de crises humanitaires, téléchargez notre guide, We need to help: Thoughtful philanthropy in response to humanitarian crises.

Conseil d'expert

À quelle étape devez-vous vous impliquer ? En règle générale, plus un partenaire est proche de clôturer un projet de manière réussie, moins vous courez de risques à lui apporter un soutien – car le projet a déjà fait en grande partie ses preuves. Plus vous soutiendrez un projet tôt, plus vous serez confronté-e à des incertitudes, notamment en ce qui concerne les coûts et la réussite du projet. Toutefois, au cours de ces premières étapes, vous aurez davantage d'opportunités d'influencer le partenaire et le projet. Vous pourrez ajouter des étapes importantes, comme l'identification d'objectifs ou de conditions spécifiques pour déclencher un financement supplémentaire.

Points clés à retenir

Tenez compte de vos préférences personnelles parallèlement à l'adéquation stratégique

Vous avez déjà des intérêts et des affinités. Assurez-vous de les identifier avant d'aborder des partenaires qui ne seront pas compatibles avec vous et vos objectifs.

Pensez à la charge pesant sur vos partenaires

Des processus de candidature et des demandes d'informations trop détaillés peuvent surcharger les partenaires potentiels. Essayez de minimiser la charge qui pèse sur eux en ne demandant que les informations dont vous avez vraiment besoin et en réservant les demandes détaillées pour les candidats à fort potentiel.

Pensez à votre stratégie de sortie dès le début

Réussir à avoir un impact signifie qu'à un moment donné, votre soutien devra prendre fin, car il aura atteint son but. Pour éviter de gâcher le travail que vous avez accompli, planifiez dès le début votre stratégie de sortie et prévoyez la façon dont les progrès pourront être maintenus par la suite.

Suivi, évaluation et apprentissage

La philanthropie stratégique exige de prendre des décisions fondées sur des données probantes, d'apporter des améliorations continues au programme et de rendre des comptes aux communautés desservies par le programme ainsi qu'aux financeurs. Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage sont essentiels pour faciliter cette tâche et aident chacun à affiner son approche pour maximiser l'impact.

Qu’est-ce que le suivi, l’évaluation et l’apprentissage ?

En termes simples, le suivi, l’évaluation et l’apprentissage (*monitoring, evaluation and learning [MEL]*) aide à :

- comprendre comment le changement se produit ;
- améliorer votre façon de travailler ;
- démontrer l’impact.

Comparaison du suivi et de l’évaluation

	Suivi	**Évaluation**
Durée	Continue	À certaines étapes
Type d’informations fournies	**Extrants.** Les activités de notre programme produisent-elles les produits et services que vous attendez ? Si non, pourquoi ? **Ciblage.** Atteignons-nous les bénéficiaires visés et répondons-nous à leurs besoins ? **Engagement.** Dans quelle mesure les participants sont-ils intéressés et impliqués dans le programme ? **Budget** Quelles sont les principales sources de coûts et de revenus ? Nous écartons-nous de nos plans et, si oui, pourquoi ? **Retour d’expérience.** Que pensent les parties prenantes de la qualité et de la pertinence de nos services ?	**Stratégie.** Faisons-nous ce qu’il faut ? – Justification de la conception du programme – Théorie du changement **Opérations.** Travaillons-nous de la bonne manière ? – Efficience dans l’utilisation des ressources – Efficacité de la conception et de la mise en œuvre **Performance.** Atteignons-nous les résultats et les impacts prévus ? – Liens entre les intrants, les activités, les extrants, les résultats et les impacts
	Apprentissage : Comment pouvons-nous nous améliorer ?	
Impact sur l’apprentissage	**Apprentissage en vue d’ajustements** Comment pouvons-nous changer le programme pour mieux servir les bénéficiaires ? Y a-t-il d’autres façons de faire qui peuvent conduire à de meilleurs résultats ? Comment pouvons-nous ajuster notre programme pour maximiser les ressources ?	**Apprentissage pour les programmes et la stratégie futurs** Quelles leçons pouvons-nous tirer pour éclairer la façon dont nous concevons les programmes et la stratégie futurs ?
		Apprendre pour acquérir des connaissances générales Comment l’apprentissage glané à travers les programmes peut-il contribuer à une meilleure politique ? Comment pouvons-nous partager plus largement notre apprentissage pour aider les autres à atteindre le même objectif ?

Déterminer les données à collecter

La théorie du changement de votre programme – avec des intrants, des activités, des extrants, des résultats et un impact clairs – est l'épine dorsale du MEL et prépare le terrain pour mesurer l'impact, dans la mesure où il s'agit d'une hypothèse sur comment et pourquoi le changement se produit. Les données déclarées plus fréquemment – généralement les activités, les intrants et les extrants – font partie de ce que nous appelons les données de suivi.

Il s'agit d'informations qui suivent la mise en œuvre de votre programme et vous indiquent si celui-ci est sur la bonne voie. Les données sur les résultats et l'impact sont désignées sous le nom de données d'évaluation. Il s'agit d'informations qui vous indiquent s'il y a des changements ou des résultats dus aux activités et s'ils sont liés au programme ou à la solution.

Chacune de ces composantes est associée à des indicateurs ou des marqueurs de réussite dans un domaine précis. Et vous pouvez créer des objectifs par rapport auxquels elles suivront les progrès réels. À titre d'exemple :

Impact Le pourcentage d'amélioration de l'alphabétisation réalisée à la fin de l'année scolaire (objectif : 50% par rapport à la référence)

Résultat Le pourcentage d'augmentation de la présence et observation d'un plus grand engagement de la part des élèves (objectif : 50% d'augmentation de la participation et de l'engagement)

Extrant Nombre ou pourcentage d'enseignants formés (objectif : 500)

Activité Nombre de formations dispensées (objectif : 20)

Intrant 200 000 CHF

Conseil d'expert

Vos indicateurs doivent être **SMART** : **S**pécifiques à votre solution, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes et **T**emporellement définis.

Spécifiques à votre solution – ne mesurez pas les éléments qui à votre avis ne seront pas affectés.

Mesurables – si vous ne pouvez pas les mesurer, vous ne pouvez pas les améliorer.

Atteignables – assurez-vous que vos indicateurs sont la thématique ciblée par le programme.

Réalistes – assurez-vous que les niveaux de performance ou les objectifs peuvent être atteints par rapport aux ressources engagées.

Temporellement définis – vous devez concevoir des indicateurs de résultats intermédiaires qui peuvent être atteints pendant la durée du programme.

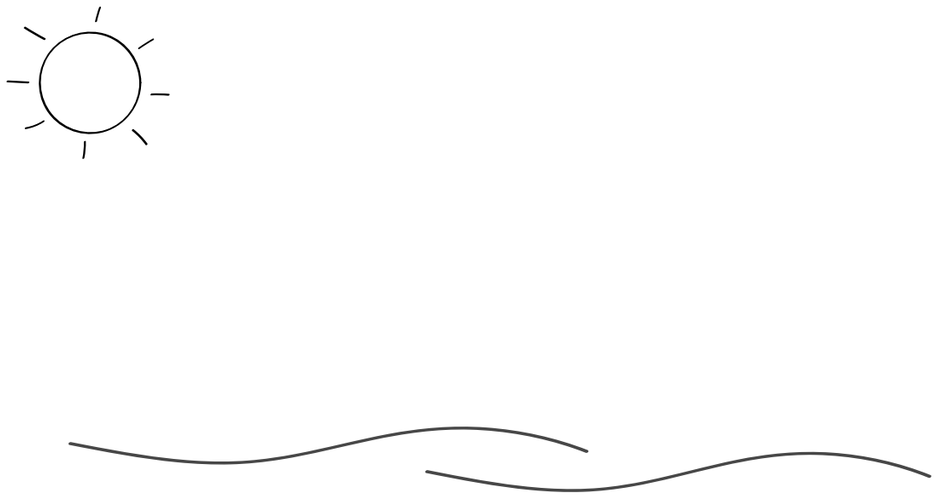
Les données peuvent être sous la forme de chiffres (quantitatifs) ou sous la forme anecdotique (qualitatifs). Si les données quantitatives peuvent être plus faciles à collecter et à compiler, des données plus descriptives et qualitatives sont essentielles pour obtenir une compréhension plus nuancée. Par exemple, bien que la collecte de données quantitatives sur la fréquentation scolaire montre l'intérêt pour les études, les données qualitatives tirées d'entretiens ou d'observations peuvent vous aider à comprendre pourquoi les parents envoient leurs enfants à l'école ou les raisons de l'absentéisme scolaire. Les deux éléments peuvent vous aider à mieux comprendre votre programme et à prendre des décisions plus spécifiques au contexte.

	Données quantitatives		Données qualitatives	
Caractéristiques	– Exprimées en quantités, montants ou fourchettes – Dénombrables ou mesurables – Indiquent le degré, le nombre ou la fréquence		– Descriptives et souvent narratives – Décrivent certains attributs, en aidant à clarifier le pourquoi ou le comment	
Méthode/source	– Questionnaires – Analyse en ligne – Statistiques nationales ou données macroéconomiques	– Données administratives – Recensement – Capteurs – Satellites	– Entretiens – Observations – Journaux de bord – Système d'information géographique (SIG)	– Discussions de groupes thématiques – Photos/vidéos – Cas pratiques
Analyse	– Analyse statistique		– Analyse thématique, analyse de contenu, analyse narrative, analyse théorique ancrée ou analyse de discours	

Pour approfondir

Les données dont vous avez besoin ne sont pas nécessairement toutes présentes sur le terrain. Certaines sources d'informations précieuses sont souvent déjà à portée de main :

- des études existantes peuvent vous donner un aperçu de l'efficacité d'une solution ou d'un programme. Si d'autres ont déjà fait le travail préparatoire, pourquoi perdre du temps, de l'argent et des efforts à le refaire ?
- Les données administratives, telles que la fréquentation scolaire et les dossiers hospitaliers, peuvent constituer une source d'information fiable et peu coûteuse. Ces données sont mises à jour et collectées régulièrement, ce qui vous permet de gagner du temps et de l'argent plutôt qu'en les collectant vous-même.
- Les données secondaires provenant d'organisations externes – comme les recensements, les enquêtes et les statistiques nationales – peuvent constituer une source d'information fiable et rentable.



Collecte des données

À quelle fréquence les programmes devraient-ils communiquer des informations sur ces indicateurs ? Certaines données sont collectées annuellement, d'autres peuvent être mensuelles ou trimestrielles. Tout dépend de la rapidité à laquelle on peut s'attendre à observer une variation de l'indicateur. En général, les données sur les résultats et l'impact sont recueillies moins fréquemment et nécessitent souvent une expertise dans des méthodologies spécifiques, surtout si vous voulez montrer l'attribution de la solution.

Des données qualitatives sont également collectées pour comprendre le contexte dans lequel la solution est mise en place. Ainsi, lorsque les résultats sont disponibles, ils révèlent si la solution fonctionne et, lorsqu'ils sont combinés avec des méthodes qualitatives, ils peuvent fournir un aperçu de la façon dont vous pourriez étendre votre programme à d'autres domaines.

Il est important de se concentrer sur la finalité et l'utilisation finale plutôt que sur des méthodes spécifiques de collecte de données. Quelles sont les informations qui me sont nécessaires et dans quelle mesure le programme est-il prêt à fournir ces informations ? Qui d'autre pourrait bénéficier de ces informations ? Quels sont les moyens crédibles et pratiques pour obtenir ces données ? Que puis-je apprendre ? Comment les résultats peuvent-ils être appliqués pour améliorer le programme ? Il est important de travailler avec des organisations qui partagent ce qu'elles ont appris, ce qu'elles ont accompli et les erreurs qu'elles ont commises.

Comment ont-ils fait ?

Depuis l'introduction de l'enseignement primaire gratuit en 1994, le système éducatif du Malawi est confronté à d'importants défis, notamment la surpopulation dans les salles de classe, le manque de matériel didactique, la pénurie d'enseignants formés et des ratios élèves/enseignants élevés. Ainsi, seuls 10% des enfants maîtrisent la lecture à l'âge de dix ans et à peine un tiers achèvent l'enseignement primaire.

Imagine Worldwide, un partenaire de l'UBS Optimus Foundation, fournit des tablettes alimentées à l'énergie solaire pour permettre aux enfants d'apprendre à leur propre rythme. Les enfants du CP au CM1 reçoivent une heure par jour d'apprentissage de la lecture et du calcul sur tablette afin d'améliorer leurs compétences de façon personnalisée. Chaque tablette est utilisée par plusieurs apprenants par jour.

Imagine Worldwide a utilisé des données à la fois quantitatives et qualitatives pour mesurer les résultats en matière d'apprentissage de la lecture et du calcul. Ils ont conduit cette analyse dans différents pays mais également dans les contextes éducatifs et linguistiques variés. Les résultats se sont révélés positifs. Un essai contrôlé randomisé (ECR) de deux ans a montré que, même avec les perturbations liées à la pandémie de COVID-19, le programme s'est traduit par :

- l'équivalent de 4,2 mois d'apprentissage de la lecture supplémentaires ;
- une hausse de 50% des enfants réalisant des progrès selon les critères nationaux d'alphabétisation ;
- 72% ont atteint les niveaux de mathématiques débutant ou avancé requis ;
- les filles ont bénéficié du programme au moins autant que les garçons (contrairement à la pratique courante en classe).

En outre, des recherches qualitatives ont montré une amélioration de l'enthousiasme des enfants à l'égard de l'école, de la fréquentation scolaire et de la confiance en eux.[25]

25 Résultats et impact par Anon (2023) Imagine Worldwide https://www.imagineworldwide.org/our-work/results-impact/

Analyse des données

Il existe de nombreux types d'approches d'évaluation et toutes ont leurs avantages et leurs inconvénients. Pour choisir la bonne approche d'évaluation, étudiez les questions auxquelles vous voulez répondre, les caractéristiques du programme, le type de données qu'il est possible de recueillir et ce que vous voulez obtenir avec l'évaluation.

Pour poursuivre les progrès de votre programme, vous pouvez souvent vous orienter vers des solutions simples qui peuvent être réalisées en interne par le personnel du programme. Il existe un certain nombre d'outils en ligne qui peuvent également vous aider. Il est souvent utile de partager les résultats avec les participants du programme et les autres parties prenantes afin d'assurer une bonne compréhension. La transparence favorise la confiance et vous permet de vérifier que les résultats sont pertinents au regard du contexte.

L'évaluation d'un programme peut être compliquée et, dans certains cas, il peut être judicieux de faire appel à des experts et des consultants externes pour vous aider dans cette tâche. Certains considèrent que la méthodologie de référence pour l'évaluation de l'impact est un essai contrôlé randomisé, ou ECR.

Dans un ECR, les participants aux caractéristiques similaires sont affectés de manière aléatoire au programme ou à un groupe témoin. Les mesures des résultats et de l'impact sont effectuées sur la durée du programme en comparant les deux groupes. Grâce à des moyens statistiques on contrôle ensuite les autres différences entre les deux groupes pour déterminer ce qui est réellement de résultats du programme et ce qui est le fait d'autres facteurs externes.

Les ECR peuvent s'avérer coûteux et nécessiter une expertise technique. Il existe des méthodologies de plus en plus reconnues et moins coûteuses comme celles élaborées et testées par le Centre of Excellence for Development Impact and Learning (CEDIL). Prenez en considération la capacité de votre organisation et la finalité de vos données. Un ECR n'est pas forcément nécessaire. Lorsque les données sont destinées à influencer des politiques et/ou convaincre d'autres potentiels donateurs stratégiques, il est important que l'évaluation soit rigoureuse, conduite de façon indépendante et suive des normes élevées afin que les résultats soient perçus comme impartiaux et correctes. Lors d'un financement aux résultats, une évaluation par une partie externe peut même être obligatoire pour valider les résultats et recevoir les paiements liés aux résultats. Toutefois, des évaluations internes peuvent s'avérer très utiles et vous permettre d'améliorer la mise en œuvre des phases futures de votre programme.

Conseil d'expert

Veillez à impliquer les participants au programme dans l'interprétation des résultats !

Dans le cadre d'un programme, des données ont été recueillies sur ce que les participants avaient mangé au cours des dernières vingt-quatre heures. Lorsque les résultats ont été partagés avec les participants, ces derniers ont souligné que les données avaient été recueillies en milieu de semaine, à un moment où moins de calories étaient consommées. Si les données avaient été recueillies au cours du week-end, les participants auraient signalé une consommation plus importante. Le partage des résultats avec les participants au programme et d'autres parties prenantes peut contribuer à améliorer l'interprétation et la compréhension des données mais aussi la confiance dans les résultats obtenus.

Pour approfondir

Quel est le coût de la collecte de données ? Pouvons-nous tirer parti de la technologie ?

Il est difficile d'établir des budgets pour la collecte de données. La collecte de données pour l'évaluation peut comprendre des enquêtes formelles ou des entretiens approfondis avec un grand nombre de participants au projet dont les coûts dépendent de nombreuses variables, notamment :

- combien de personnes sont interrogées ;
- combien de temps il vous faudra pour les contacter ;
- la durée de l'enquête ;
- le taux de réponse que vous souhaitez ;
- comment vous analyserez les données ;
- les technologies dont vous pourriez avoir besoin pour collecter des données et communiquer les résultats.

Des applications numériques peuvent constituer un moyen rapide et relativement peu coûteux de recueillir, suivre et évaluer les données. Elles facilitent généralement aussi la collecte des données qui seraient parfois impossibles, même pour des équipes de milliers d'enquêteurs, notamment lors d'un suivi continu de l'utilisation d'un service à grande échelle. Ces applications peuvent également vous permettre de créer rapidement et facilement des modèles types pour recueillir des informations. Elles peuvent stocker ces informations dans un endroit accessible où elles sont facilement disponibles pour vous aider à prendre de meilleures décisions, parfois en temps réel.

Tirer des enseignements des données

Un système de MEL de qualité regroupe un grand nombre de connaissances qui sont essentielles pour apprendre et améliorer les résultats – et, en fin de compte, pour obtenir un impact. Néanmoins, pour tirer le meilleur parti de ces connaissances, vous devez les gérer correctement. Cela implique de recueillir les résultats, d'organiser des flux d'information continus, de diffuser des idées dans l'ensemble de votre organisation et de promouvoir une culture d'apprentissage et de responsabilisation.

Qu'est-ce que cela signifie dans la pratique ?

- Vous avez utilisé une théorie du changement pour définir et hiérarchiser les indicateurs nécessaires, en vous assurant qu'ils sont **S**pécifiques, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes et **T**emporellement définis.
- Vous savez d'où proviennent les données, avez confiance en leur qualité et savez à quelle fréquence elles sont récoltées.
- Vous avez décidé de la manière dont les données seront stockées et analysées. Ne collectez pas les données dont vous n'avez pas besoin !
- Partagez les données clés à la fois en externe et en interne pour améliorer continuellement le programme.

Comment ont-ils fait ?

Le test A/B consiste à diviser les participants au hasard et à les exposer à une ou plusieurs variantes d'un programme pour voir laquelle fonctionne le mieux. Il vous aide à comprendre comment les différences entre les versions affectent le comportement et les résultats des participants. Ce test fonctionne mieux lorsque les changements peuvent être observés dans un court laps de temps, comme l'amélioration de la participation à un programme de formation. Il est également idéal lorsque vous concevez ou pilotez un programme, ou lorsque vous l'étendez à de nouveaux domaines.

Young 1ove, partenaire de l'UBS Optimus Foundation, a testé deux solutions basse technologie lors de la fermeture des écoles durant la pandémie de COVID-19 dans les zones rurales du Botswana. L'une concernait les SMS aux parents et l'autre les appels téléphoniques aux parents – deux approches visant à minimiser les pertes d'apprentissage. Il a été constaté que la combinaison des deux améliorait de façon significative les résultats d'apprentissage des élèves et était très efficace d'un point de vue financier. Young 1ove a tiré parti de cet enseignement pour étendre cette approche à de nouveaux domaines et pays.

En savoir plus

Envie d'en savoir plus ? Lisez notre article sur le MEL, Learn. Improve. Repeat. How to maximize your impact through monitoring, evaluation and learning.

Points clés à retenir

Utilisez votre théorie du changement

Votre théorie du changement vous aidera à hiérarchiser les indicateurs nécessaires pour suivre les progrès de votre programme et mesurer les résultats souhaités. Assurez-vous simplement qu'ils sont SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis.

L'analyse qualitative peut être aussi bénéfique que l'analyse quantitative

La plupart des évaluations tentent de se concentrer sur des données quantitatives concrètes. En revanche, dans de nombreux cas, des données qualitatives, voire des rapports individuels, sont suffisants pour démontrer des améliorations.

Demandez-vous si vous avez réellement besoin de cette information

Pour que le suivi et l'évaluation soient utiles et rentables, le temps consacré à une question ne doit pas dépasser la valeur de la connaissance de sa réponse. Concentrez-vous sur l'analyse des données et n'oubliez pas l'objectif du programme.

Engagez-vous dans une réflexion et un apprentissage continus

Il est important de savoir où vous en êtes et dans quelle direction vous allez. Vous êtes-vous lancé-e dans la bonne direction ? Êtes-vous toujours sur la bonne voie pour atteindre vos objectifs ? Et comment pouvez-vous comparer vos progrès par rapport à d'autres programmes similaires ?

Donnez aux partenaires la possibilité d'innover

Il est important que vos partenaires rendent des comptes sur les résultats atteints. Toutefois être trop rigide sur la façon et les moyens d'y parvenir peut inhiber l'innovation et réduire les chances de réussite du programme. Pour les programmes en phase de démarrage, prenez votre temps pour fixer des objectifs, au risque de décourager les partenaires s'ils sont inatteignables.

Partagez largement ce que vous avez appris (le bon et le moins bon)

Le but de l'évaluation est toujours d'apprendre. Plus les philanthropes et les organisations qu'ils soutiennent sont prêts à partager ce qu'ils ont appris avec d'autres acteurs du secteur, plus nous pouvons tous en bénéficier et utiliser efficacement les ressources disponibles.

Comment travailler ensemble pour créer un plus grand impact

La philanthropie est un voyage qu'il vaut mieux faire accompagné-e. Les problèmes du monde sont trop grands et complexes pour être résolus par une seule personne. Ce n'est qu'en poursuivant les mêmes objectifs et en partageant nos expériences et notre apprentissage que nous pourrons apporter un changement durable. Vous pouvez impliquer d'autres personnes dans votre parcours philanthropique : votre famille, d'autres philanthropes, des organisations à but non lucratif ou des entreprises sociales partageant des objectifs similaires.

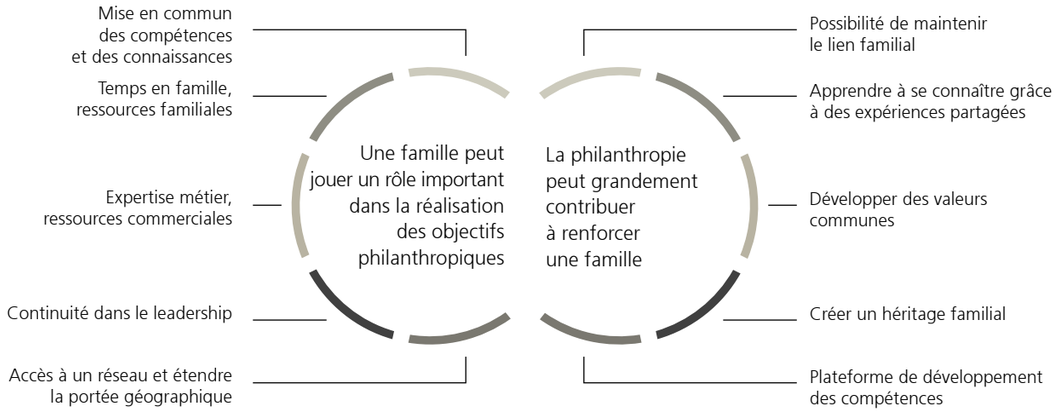
154 Impliquer votre famille

166 Des partenariats pour plus d'impact

Impliquer votre famille

De nombreuses familles se retrouvent autour de la philanthropie. Les différents membres y apportent leurs compétences, leur temps et leurs ressources vers des objectifs philanthropiques communs. En plus d'apporter davantage de ressources aux questions qui les intéressent, l'engagement familial dans la philanthropie :

- réunit les membres de la famille et les générations autour d'un objectif d'activités communs ;
- offre à la prochaine génération la possibilité de développer ses compétences, ses intérêts et d'acquérir de l'expérience ;
- permet de partager éventuellement les valeurs de la famille avec le reste du monde et d'attirer potentiellement des soutiens supplémentaires ;
- peut permettre d'inscrire le nom de la famille dans la postérité et de créer un héritage familial.



Prenez en compte les sensibilités de toute la famille

Vous songez à vous lancer dans la philanthropie avec votre famille ? Avant de commencer, il est important de vous poser quelques questions.

Alignement stratégique	La stratégie philanthropique est-elle alignée sur la stratégie familiale globale – les valeurs familiale, le but commun et la vision à long terme ?
Qui	Quels membres de la famille participeront à l'initiative philanthropique et à quel stade ?
Rôles	Les rôles des membres de la famille seront-ils formels ou informels ? Quelles compétences uniques apporteront-ils ? Seront-ils fiduciaires, codonateurs, cofinanceurs, bénévoles ou salariés ?
Financement	Quelle sera la source de financement de la philanthropie de la famille : la richesse combinée de la famille, l'entreprise familiale, un financement conjoint entre les membres de la famille ou issu de la collecte de fonds ?

En savoir plus

Pour en savoir plus sur la définition de la stratégie de votre famille, consultez notre UBS Family Strategy Compass.

Chaque membre de la famille est unique. Chacun aura des points de vue différents sur la philanthropie et le rôle qu'elle pourrait jouer. Pour que tous restent impliqués et alignés, vous devrez tenir compte des différences personnelles lors des étapes de planification et de mise en œuvre :

Planification

Définir une thématique et une vision
Les membres de la famille peuvent avoir des opinions différentes sur les causes qu'ils veulent soutenir et sur la façon dont ils souhaitent s'impliquer. Il vous faudra peut-être développer une vision de la philanthropie familiale aussi inclusive que possible et alignée sur la stratégie familiale globale.

Décider d'une approche et d'une stratégie
Les divers intérêts des membres de la famille peuvent vous donner la possibilité de mener votre travail philanthropique à travers plusieurs approches et stratégies.

Gestion opérationnelle
La philanthropie familiale implique généralement de trouver des rôles pour les membres de la famille dans le conseil d'administration ou la direction de la fondation (quand une structure est créée). La difficulté consistera à équilibrer l'enthousiasme des membres pour la philanthropie tout en veillant à disposer de l'expertise appropriée. C'est une superbe opportunité de découvrir des talents que vous ne soupçonniez pas chez certains membres de votre famille !

Mise en œuvre

Véhicule, gouvernance et financement
Votre véhicule philanthropique et votre gouvernance doivent impliquer les jeunes générations de votre famille et leur permettre d'apporter leurs compétences et leurs ambitions. Lorsque vous allouez des fonds à des projets philanthropiques, faites-le ouvertement et équitablement, et assurez-vous que les membres de la famille comprennent et s'entendent sur ce qui est attendu du financement. Envisagez la création d'un conseil d'administration junior pour favoriser la collaboration au sein de la jeune génération.

Actifs
Soyez prudent-e lorsque vous décidez des actifs familiaux à consacrer à la philanthropie – être réfléchi-e et transparent-e peut limiter les conflits au sein des familles.

En savoir plus

Vous voulez commencer à impliquer vos enfants ? Consultez le livre pour enfants sur la philanthropie, How the World REALLY Works : Philanthropy, élaboré en partenariat avec Guy Fox Publishing en 2022. Vous pouvez obtenir votre exemplaire directement sur le site des éditeurs, sur Amazon ou en vous adressant à votre conseiller clientèle.

Quand la philanthropie familiale s'intègre-t-elle ?

Comprendre les intérêts et les préférences des membres de la famille – et le degré de chevauchement – vous aidera à définir le meilleur cap pour les ambitions philanthropiques de votre famille. Où vous situez-vous et où se situent les membres de votre famille ?

Mise en pratique

Planification	**Comprendre les membres de la famille**	Les membres d'une même famille ont une vision convergente et des intérêts en commun.	Les membres de la famille ont des visions et des intérêts divergents.
	Définir une thématique et une vision	• Dans quelle mesure pouvez-vous affiner la vision familiale tout en tenant compte des intérêts familiaux ? • Sera-t-il possible d'intégrer les intérêts des futurs membres ?	• Y a-t-il un thème, une zone géographique ou un fil rouge que tout le monde peut suivre ? Beaucoup de causes sont interconnectées. Existe-t-il un dénominateur commun entre les différents intérêts des membres de la famille ? *Si ce n'est pas le cas, vous pourriez envisager de mettre en œuvre différentes initiatives, chacune avec sa propre thématique et sa propre vision.*
	Décider d'une approche et d'une stratégie	• Êtes-vous en mesure d'obtenir l'adhésion de tous les membres de la famille sur l'approche et la stratégie de l'entreprise philanthropique ? • Tous les membres de la famille sont-ils capables de faire preuve du même niveau d'engagement et sont-ils disposés à le faire ?	• Envisagez plusieurs projets ou domaines d'intervention pour inclure le plus grand nombre possible de personnes. • Assurez-vous d'avoir quelqu'un qui consacre le temps nécessaire pour diriger chaque initiative. • Rajouter une thématique supplémentaire (comme une perspective climatique ou liée au genre) à l'un de vos projets principaux peut permettre d'intégrer un domaine qui vous tient à cœur, mais qui bénéficie d'un soutien moins important.
Mise en œuvre	**Gestion opérationnelle**	• Les membres de la famille ont-ils suffisamment d'occasions de partager leurs expériences et d'apprendre de l'engagement philanthropique – par exemple, lors d'une réunion familiale régulière ? • Créez un processus permettant à la génération montante de s'impliquer (aide avec les rapports, visites de sites, etc.) *Il est important de veiller à ce que les jeunes générations acquièrent une connaissance du travail philanthropique de la famille pour en assurer la pérennité. Permettre le partage d'expériences entre les membres de la famille rend l'engagement philanthropique d'autant plus enrichissant et gratifiant. Cela peut également contribuer à susciter l'intérêt pour des sujets liés à la finance, qui autrement n'auraient peut-être pas été considérés comme attrayants par la prochaine génération.*	
	Gouvernance	• Quel est le type de structure le plus adapté aux ambitions de la famille ? • Quel rôle les membres de la famille joueront-ils dans la gouvernance ? *Vous devrez peut-être créer plusieurs véhicules à long terme. Trouvez un équilibre entre l'enthousiasme des membres de la famille et le besoin d'experts externes afin de disposer des connaissances et de l'expertise nécessaires pour diriger votre philanthropie. Envisagez la création d'un comité de philanthropie composé de membres de plusieurs générations et/ou branches familiales afin de permettre à la fois la supervision des engagements et un apprentissage continu sur le sujet.*	
	Actifs	• Comment la charge financière du financement du travail philanthropique de la famille sera-t-elle partagée entre les membres et entre les générations ? *Il est important que les décisions financières soient prises ouvertement et soient, dans la mesure du possible, équitables pour tous les membres de la famille, y compris ceux qui ne participeront pas.*	

Remarques

Impliquer votre famille

L'idée de partager votre mission philanthropique avec votre famille vous plaît, mais comment aborder le sujet et comment l'associer à ce projet ? Commencez peut-être en engageant la conversation sur le sujet de façon informelle, en évoquant l'idée générale de la philanthropie et les causes sociales qui vous tiennent le plus à cœur et en leur demandant l'avis aux autres membres de la famille. Une fois que vous aurez mieux saisi les motivations de chacun, vous comprendrez mieux leurs intérêts respectifs et leurs positions sur le sujet. Vous pourrez alors commencer un dialogue ouvert. D'autres points de départ peuvent être utilisés :

- Planifiez un atelier de philanthropie familiale dans le cadre d'une réunion familiale avec l'aide d'un modérateur expérimenté. Les ateliers proposés par nos experts UBS permettent aux membres de la famille de partager leurs passions et leurs idées, ainsi que diverses options sur la manière de s'engager, ce qui peut susciter l'intérêt, de l'enthousiasme et vous peut-être de découvrir vos proches sous un autre jour.
- Identifiez les opportunités d'engagement caritatif. Le bénévolat et l'octroi de dons plus modestes en tant que famille peuvent être un bon début et offrir des expériences pratiques enrichissantes.
- Les possibilités de bénévolat familial peuvent être simples : il peut s'agir par exemple de distribuer des denrées alimentaires, de cuisiner ensemble dans une soupe populaire ou de nettoyer un parc ou une plage lors du Jour de la Terre.
- Emmenez la famille lors d'une visite de site afin d'avoir une compréhension tangible des causes et des solutions sociales possibles. Diverses organisations n'hésiteront pas à vous aider à organiser de telles visites.
- Faire de l'engagement philanthropique de la famille l'un des éléments incontournables d'une journée familiale annuelle au cours de laquelle les membres des diverses générations pourront en apprendre davantage sur les activités de la famille – et sur l'impact généré.

Points clés à retenir

Recherchez un commun accord
Vous n'êtes peut-être pas d'accord sur tout, mais il est important d'avoir un accord sur la façon dont vous allez vous y prendre – quitte à convenir que chacun poursuivra ses propres intérêts philanthropiques. Créer un espace pour chacun au sein du cadre pour exprimer son point de vue.

Soyez clair-e sur les « coûts »
Toutes les personnes impliquées doivent comprendre que s'engager dans la philanthropie signifie consacrer des ressources qui ne seront pas disponibles à d'autres fins. Incitez chacun-e à bloquer à l'avance des plages horaires. La philanthropie n'est pas qu'une question d'argent et il est embêtant si quelqu'un devait vous en vouloir s'il devait faire des heures supplémentaires imprévues.

Faites intervenir un expert neutre
Pour obtenir un accord entre les membres de la famille avec des idées fortes et passionnées, il peut s'avérer utile de faire intervenir un-e expert-e en philanthropie familiale neutre et de confiance. Les passions peuvent être une force, mais également susciter des tensions.

Donnez de l'espace aux membres de la famille
Si votre famille a des intérêts et des points de vue très différents, une vision et un plan philanthropiques uniques risquent de ne pas être appropriés. Envisagez de laisser la possibilité aux membres de la famille de poursuivre leurs propres objectifs philanthropiques et de partager leurs expériences. De nombreuses familles ont des budgets alloués à la philanthropie ainsi que des domaines d'intérêt de prédilection.

Protégez vos plans de succession
Avant de créer une fondation philanthropique, assurez-vous d'aborder des éventuelles conséquences pour les plans de succession de votre famille. N'oubliez pas que les transitions de patrimoine d'une génération à l'autre peuvent modifier les idées et les engagements des membres de la famille en matière de philanthropie. Anticipez ce risque dès le départ et établissez vos plans de succession pour assurer le bon déroulement des transitions, pour le bien de votre philanthropie et de votre famille.

Des partenariats pour plus d'impact

Nous avons réfléchi à la manière de trouver des partenaires et des projets qui bénéficieront de votre soutien. Il est également important de trouver d'autres personnes avec lesquelles vous pouvez travailler pour renforcer vos efforts, comme des philanthropes, des fondations et des réseaux qui partagent des objectifs similaires. La collaboration et la mise en réseau avec d'autres experts philanthropiques vous aideront à :

- apprendre des expériences et des efforts des autres ;
- cofinancer des projets d'augmentation des ressources (à la fois financières et domaines d'expertise) pour votre cause ;
- créer une plate-forme pour travailler collectivement sur un problème en vue d'un changement systémique.

Jusqu'à présent, la philanthropie opérait un cloisonnement entre les contributions individuelles, familiales ou d'entreprises. Aujourd'hui, les philanthropes se rassemblent de plus en plus autour de leur ambition stratégique, de leurs pratiques et de leur impact collectif. Ils travaillent en partenariat avec des organisations à but non lucratif, des établissements universitaires et, surtout, avec les pouvoirs publics. C'est d'autant plus important que les efforts traditionnels pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés sont souvent fragmentés et court-termistes. Ce n'est qu'en travaillant collectivement que nous ferons évoluer le système pour nous attaquer à des problèmes complexes.

Comment ont-ils fait ?

Depuis plus d'un siècle aux États-Unis, des femmes se rassemblent dans leurs communautés et mettent en commun leurs ressources pour résoudre les problèmes dans le cadre de cercles de dons. Cette initiative, qui a commencé comme un effort communautaire pour des personnes qui se souciaient de leurs voisins, s'est élargie jusqu'à devenir une structure plus formelle. Aujourd'hui, ces cercles de dons existent à une échelle plus large, allant des philanthropes qui engagent moins de 100 USD à ceux qui s'engagent à investir plus de 1 million d'USD dans un effort combiné.

Réseaux de connaissances

Les réseaux et partenariats philanthropiques vont des associations informelles de philanthropes aux groupes formels de financeurs qui travaillent ensemble dans des domaines d'intérêt commun. L'un des principaux objectifs du travail en commun est d'apprendre davantage des autres. Cela peut se faire par le biais d'une association philanthropique, d'un réseau d'échange de connaissances ou d'un groupe d'affinités.

Des associations philanthropiques existent dans le monde entier, tant au niveau des continents que des pays. Ils sont généralement fondés sur un modèle d'adhésion et réunissent leurs membres lors de conférences et d'autres événements d'apprentissage pour discuter de divers sujets philanthropiques. Ils sont d'autant plus utiles que vous commencez vos efforts.

Des réseaux de partage de connaissances, parfois appelés consortiums, visent la dissémination d'information et d'expertise entre ces membres. Ils se concentrent souvent sur des aspects spécifiques de la philanthropie, par exemple la Venture Philanthropy ou des thématiques précises, comme la recherche contre le cancer. Ainsi, si vous voulez en savoir plus sur une approche spécifique ou renforcer votre expertise philanthropique, vous pouvez rejoindre l'un de ces réseaux.

Vous pouvez également apprendre des autres grâce à un groupe d'affinités. Les groupes d'affinités sont des types de groupes qui existent souvent au sein d'associations philanthropiques régionales. Les membres se regroupent alors en fonction de centres d'intérêt communs comme des thématiques (p. ex. le cancer), des motivations communes (p. ex. la philanthropie basée sur la foi), ou tout autre point commun (p. ex. les femmes en philanthropie). Rejoindre un groupe d'affinités vous donne l'occasion d'apprendre d'autres personnes travaillant sur le même sujet, partager vos découvertes et faire avancer la cause. Cela vous permet également d'identifier des partenaires potentiels.

Conseil d'expert

Vous souhaitez travailler en réseau avec d'autres personnes travaillant dans votre région ? Avant d'assister à des conférences ou à des événements, faites des recherches sur les personnes qui y participeront afin de pouvoir cibler les personnes avec qui vous souhaitez entrer en relation. Vous vous intéressez à ces personnes ? Elles peuvent aussi s'intéresser à vous ! Préparez-vous avec un court argumentaire de votre vision et de votre mission ainsi que des questions sur les projets qui suscitent votre intérêt.

Le saviez-vous ?

La Global Philanthropists Community d'UBS est un réseau exclusif qui met en relation des philanthropes qui partagent une passion pour l'impact et qui souhaitent en apprendre davantage, partager leurs expériences et collaborer sur des projets. Sollicitez l'avis de votre conseiller UBS si vous souhaitez en savoir plus.

Cofinancement

Les partenariats de financement impliquent deux ou plusieurs philanthropes (ou ONG) qui mettent en commun leurs ressources pour un projet ou un ensemble de projets spécifiques. Ce type de partenariat peut se révéler utile lorsque des projets spécifiques bénéficient de plus de ressources et que les vôtres ne suffisent pas à atteindre vos objectifs.

Comment ont-ils fait ?

Les enfants des foyers pauvres en Côte d'Ivoire sont parfois obligés de travailler, y compris la récolte du cacao et du café. Afin d'améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs et l'accès à l'éducation et de réduire la pauvreté de ces foyers, différents ministères en collaboration avec des donateurs bilatéraux et des partenaires de l'industrie du cacao ont mis en place un certain nombre de projets.

En février 2023, le Child Learning and Education Facility (CLEF) a été lancé, un partenariat public-privé (PPP) qui réunit le gouvernement de Côte d'Ivoire, l'industrie du cacao et du chocolat, des organisations communautaires et des organisations philanthropiques dont l'UBS Optimus Foundation et la Jacobs Foundation. Ce partenariat multiparties prenantes vise à améliorer fondamentalement l'éducation primaire dans les régions productrices de cacao et inscrit tous les projets dans le champ d'application de la stratégie nationale du cacao du gouvernement, créant les conditions d'une mise à l'échelle, d'une durabilité et d'une prise de décision inclusive.

Action collective

La collaboration à grande échelle en utilisant différentes approches implique de financer et d'agir collectivement. Cela inclut des partenariats autour d'**initiatives collaboratives thématiques.** Ces partenariats vont au-delà du simple financement conjoint pour aborder de manière concertée toute une problématique, y compris les projets, le renforcement des capacités et le plaidoyer.

Les collectifs sont des groupes d'acteurs clés de différents secteurs qui travaillent ensemble pour résoudre des problèmes à grande échelle. Ils sont particulièrement bien adaptés pour faire face aux changements systémiques, en permettant de réunir de multiples initiatives et acteurs avec des expertises diverses pour avoir un impact plus important et pour créer un modèle de changement. Si votre vision est de résoudre un problème particulièrement complexe et difficile à grande échelle qui nécessite une approche multifacettes et disposant de ressources adéquates, alors vous devriez penser à rejoindre un collectif.

Conseil d'expert

Pour réussir dans un collectif, il faut :

1. Un programme commun dans le cadre duquel chacun comprend et partage les mêmes objectifs.
2. Des opportunités de développement personnel et d'apprentissage, afin de pouvoir prendre ensemble de meilleures décisions.
3. Une mise en commun des compétences et les talents de chacun afin que les activités qui vont mener au changement se renforcent mutuellement.
4. Un engagement fort et une confiance mutuelle des différentes parties prenantes, qui agissent ensemble vers des objectifs communs.
5. Idéalement, une organisation qui joue le rôle de support central, avec un personnel dédié capable de remettre en question et de coordonner les participants.
6. Une volonté d'écouter et la flexibilité nécessaire pour opérer un virage, si nécessaire.

Comment ont-ils fait ?

Un groupe de clients d'UBS a participé au lancement du San Diego Trafficking Prevention Collective (SDTPC), un partenariat public-privé unique conclu entre trois ONG, le procureur du district de San Diego, des philanthropes locaux et le système éducatif, travaillant ensemble pour sensibiliser les jeunes et les familles de San Diego sur la traite des êtres humains et les former à la prévention. Cette première initiative globale et systématique de prévention de la traite aux États-Unis travaille en étroite collaboration avec les districts scolaires du comté de San Diego pour s'assurer qu'ils disposent de mesures de prévention appropriées et d'un programme flexible pour répondre aux besoins de divers jeunes.

Le SDTPC exigeait une stratégie à plusieurs volets avec de multiples organisations et individus. Le Collectif a réalisé une analyse du paysage pour identifier les organisations et les initiatives locales de lutte contre la traite (y compris les organismes chargés de l'application de la loi et les organisations à but non lucratif) et coordonné les efforts pour rassembler les personnes et les organisations de tous les secteurs afin de parvenir à un changement social significatif et durable. Aujourd'hui, le Collectif reçoit la subvention fédérale de l'Éducation pour la prévention de la traite des personnes (Human Trafficking Youth Prevention Education, HTYPE) et continue de soutenir diverses parties prenantes dans l'élaboration de programmes institutionnalisés de prévention de la traite des personnes.

L'action collective présente quatre avantages clés :

1. Réduire le risque pour votre capital philanthropique

En sollicitant des conseils d'experts, vous pouvez éviter de vous lancer dans des activités qui pourraient perpétuer les problèmes que vous essayez de résoudre alors que vous pensez bien faire. Les bons conseils vous aideront à identifier les ONG bien gérées qui peuvent maximiser l'impact avec les ressources que vous êtes prêts à mettre à disposition et donner accès à des projets fondés sur des données probantes, qui s'adaptent au contexte et qui seront durables dans le temps. Vous pouvez également réduire le risque de duplication des efforts.

2. Accroître votre impact

La philanthropie collective peut augmenter le montant total des fonds disponibles pour le développement en puisant dans des fonds qui ne sont pas utilisés autrement. En créant un financement plus important et de meilleure qualité avec des subventions à plus long terme et/ou à plus grande échelle, en réduisant les obligations de reporting pour les bénéficiaires et en augmentant l'efficacité opérationnelle, les philanthropes peuvent obtenir plus d'impact.

Il ne s'agit pas seulement pour les philanthropes de mettre en commun leurs fonds pour réaliser des économies d'échelle. Les collectifs mobilisent également d'autres acteurs, comme les pouvoirs publics, les partenaires commerciaux, les universitaires et les associations. Les collectifs ont en outre tendance à favoriser l'exécution collective, dans le cadre de laquelle les fonds sont donnés à plusieurs partenaires qui travaillent ensemble pour stimuler le changement.

3. Développer vos connaissances et votre leadership en matière de philanthropie

En abordant votre philanthropie en collectif, vous pouvez apprendre en continu au contact des autres membres, partenaires et experts, mais aussi partager votre expérience et expertise. Cette collaboration est essentielle pour aborder les problèmes complexes auxquels nous sommes confrontés dans un monde globalisé.

Le travail avec des experts et la mise en commun des ressources et des expériences permettent également une diligence raisonnable et une mesure d'impact conjointes. Les enseignements que vous tirez des corrections potentielles que vous apportez en cours de route et de l'échange entre pairs sur les pratiques exemplaires pour éclairer vos futures stratégies de dons sont extrêmement précieux.

Si vous êtes un nouvel acteur ou une nouvelle actrice de la philanthropie, l'engagement dans la philanthropie collective signifie que vous élargirez votre réseau et apprendrez des compétences auprès de praticiens experts.
Cela signifie également que vous mettrez en œuvre votre philanthropie de manière stratégique et développerez des compétences de leadership philanthropique.

4. Être conjointement responsable de la réalisation des objectifs

En travaillant ensemble, vous élaborerez un plan conjoint et coordonné de priorités et d'activités, si bien que vous bénéficierez en fin de compte de la responsabilité conjointe de vos partenaires pour atteindre les résultats escomptés de votre vision commune.

Le saviez-vous ?

Le pouvoir des partenariats philanthropiques sera essentiel à la réalisation d'un changement systémique, et de nombreux philanthropes de premier plan expriment la nécessité d'une « philanthropie collective », c'est-à-dire des philanthropes qui travaillent ensemble en mettant en commun leurs ressources et leurs connaissances. C'est précisément dans cette optique qu'UBS a formé trois collectifs pour permettre aux philanthropes de travailler ensemble, de combiner leurs efforts, leurs compétences et leurs ressources tout en bénéficiant d'un parcours de formation et de développement personnel de deux ans. Ce faisant, nous combinons notre expertise et le capital de nos clients pour financer des initiatives portant sur la protection de l'enfance, le changement climatique et les questions liées à la santé et à l'éducation. Chaque collectif offre aux clients l'opportunité unique de travailler aux côtés de ses pairs et de professionnels experts pour parvenir à un changement systémique.

S'engager dans un collectif, c'est :

- appartenir à un réseau de philanthropes qui fait une véritable différence ;
- accéder à un parcours de formation pour vous aider à devenir un philanthrope stratégique ;
- vous connecter avec des acteurs influents comme les partenaires de mise en œuvre et des experts qui vous aident à amplifier vos efforts ;
- fédérer votre famille autour de valeurs communes.

UBS Collectives est un modèle d'engagement philanthropique collectif inédit pour les clients de la banque. Il vise à contribuer au développement une génération de nouveaux philanthropes capables de réfléchir de manière stratégique à la façon dont ils s'engagent, à utiliser leur influence pour être leaders dans ce domaine et à apporter des changements positifs au secteur. Il incarne l'idéal selon lequel la seule façon d'atteindre les objectifs ambitieux des ODD des Nations Unies est de travailler ensemble.

En savoir plus : www.ubs.com/collectives

Mise en pratique

Collaborer avec les autres est une entreprise complexe. Vous devez cependant être conscient-e que cela requerra un effort de votre part notamment du temps et de l'énergie. Toutefois, la collaboration dans la philanthropie est extrêmement gratifiante. Comment savoir si rejoindre un réseau et/ou financer un partenariat pourraient vous convenir ?

Si votre réponse est « oui » à l'une ou à plusieurs des questions suivantes, alors **rejoindre un réseau** pourrait être intéressant pour vous :

1. Souhaitez-vous partager votre parcours philanthropique avec des pairs qui partagent des objectifs similaires ? ☐ Oui ☐ Non

2. Y a-t-il d'autres philanthropes qui travaillent sur la question que vous avez choisie et dont vous pourriez tirer des enseignements ? ☐ Oui ☐ Non

3. Y a-t-il d'autres philanthropes qui travaillent dans votre zone géographique d'intérêt et dont vous pourriez apprendre quelque chose ? ☐ Oui ☐ Non

4. Pourriez-vous en apprendre davantage sur les pratiques qui fonctionnent pour aborder le problème que vous avez choisi ? ☐ Oui ☐ Non

5. Avez-vous découvert des pratiques prometteuses, des facteurs clés de succès ou des pièges à éviter grâce à votre travail philanthropique dont d'autres pourraient bénéficier ? ☐ Oui ☐ Non

Si votre réponse est « oui » à une ou plusieurs des questions suivantes, alors rejoindre un **collectif** pourrait être intéressant pour vous :

1. Un effort commun pourrait-il améliorer la crédibilité de votre action et influencer les parties prenantes clés du système ? ☐ Oui ☐ Non

2. Mobiliser de ressources et d'acteurs serait-il bénéfique pour réaliser votre vision ? ☐ Oui ☐ Non

3. Un partenariat avec d'autres philanthropes pourrait-il contribuer à mettre à l'échelle une initiative déjà couronnée de réussite ? ☐ Oui ☐ Non

4. Y a-t-il des compétences et des expériences spécifiques qui profiteraient à votre cause, mais que vous ne pouvez pas apporter vous-même ? ☐ Oui ☐ Non

5. Êtes-vous disposé-e à partager le pouvoir de décision et le mérite avec d'autres personnes ? ☐ Oui ☐ Non

	QUOI	QUAND	DANS QUEL BUT ?
Apprenez des autres	**Associations philanthropiques** Ces associations existent dans le monde entier, à travers les continents et les pays. Les membres se réunissent généralement lors de conférences et d'événements d'apprentissage pour discuter de sujets philanthropiques.	Utile à tout moment, mais surtout lorsque vous démarrez.	• Entrer en relation avec ses pairs • En savoir plus sur les tendances de votre région ou pays • Trouver des partenaires potentiels • Partager les enseignements avec les autres
	Réseaux d'échange de connaissances Ces réseaux mettent l'accent sur le flux d'information et permettent à leur membres de partager des expériences, leur expertise et leur réseau sur des thèmes spécifiques.	Si vous souhaitez en savoir plus sur une approche spécifique.	• Renforcer votre métier de philanthrope
	Groupes d'affinités Ces groupes mettent l'accent sur les intérêts, les caractéristiques et les buts communs des membres. Dans ce type de groupe l'accent est mis sur ce lien commun que partagent les membres et autour desquels ils collaborent. À l'instar des réseaux d'échange de connaissances, ils se réunissent aussi régulièrement pour faire avancer la connaissance, partager leur expertises et leur expérience.	Une fois que vous avez choisi une question ciblée.	• Apprendre d'autres personnes travaillant sur le même sujet • Identifier des partenaires potentiels
Financez conjointement	**Partenariats de financement** Les partenariats de financement impliquent plusieurs philanthropes ou fondations qui mettent en commun leurs ressources pour des projets spécifiques.	Si votre projet bénéficie de plus de ressources ou si vos propres ressources sont insuffisantes.	• Augmenter le montant des fonds alloués à des projets précis
	Collaborations thématiques Ces initiatives de collaboration thématique vont au-delà du financement et abordent les problèmes de manière ciblée et collaborative en travaillant sur des projets, en renforçant les capacités et par le biais du plaidoyer.	Si votre vision consiste à résoudre un problème particulièrement complexe et difficile qui nécessite la collaboration de plusieurs acteurs.	• Travailler en équipe avec ses pairs et ses partenaires pour résoudre des problèmes complexes qui ne peuvent pas être résolus isolément, ce qui nécessite une approche collaborative et disposant de ressources adéquates. • Acquérir une connaissance approfondie d'une question spécifique
Agissez collectivement pour stimuler le changement de système à grande échelle	**Collectifs** Au-delà de la collaboration sur le financement envers une cause commune, les collectifs visent à faire évoluer le système pour résoudre un problème à grande échelle. Cela implique généralement une organisation centrale qui coordonne les efforts, renforce les capacités (y compris pour les financeurs) et encourage le plaidoyer.	Si votre vision consiste à résoudre un problème particulièrement important, complexe et difficile qui nécessite un changement de système à grande échelle et que vous êtes prêt-e à conclure dans un partenariat étroit, y compris avec le partage du crédit et la délégation de propriété	

Réseau

Partenaire

Pour approfondir

En tant que financeur ou financeuse, vous voudrez peut-être défendre un nouvel effort pour résoudre un problème complexe dans un domaine où d'autres efforts collectifs d'impact n'existent pas encore. Voici comment vous pouvez initier un impact collectif :

1. Premièrement, évaluez votre problème et déterminez son état de préparation.

- Identifiez ou recrutez des partenaires aussi stratégiques et passionnés que vous.
- Engagez votre communauté – commencez à instaurer la confiance et à tisser des relations.
- Évaluez l'état de préparation et élaborez un plan pour lancer votre effort collectif d'impact, avec l'aide d'une organisation centrale.

2. Deuxièmement, lancez une action.

- Utilisez l'organisation centrale pour constituer un comité de pilotage chargé d'élaborer la stratégie et de générer la volonté politique.
- Créez une base de référence pour documenter les principaux problèmes et lacunes, et développez votre théorie du changement.
- Impliquez la communauté et les principales parties prenantes au-delà de votre comité de pilotage sur la stratégie et les résultats.

3. Troisièmement, organisez-vous pour avoir un impact.

- Sélectionnez les partenaires, en collaboration avec l'organisation centrale, qui mettront en œuvre la théorie du changement.
- Validez la théorie du changement et le cadre de résultats avec les organisations centrales et de mise en œuvre.
- Examinez et testez la vision et les objectifs avec les parties prenantes de votre communauté.

4. Soutenez l'action et l'impact.

- La mise en œuvre par les partenaires commence, l'organisation centrale assurant une communication continue et des réunions régulières.
- L'organisation centrale doit utiliser des indicateurs de performance pour promouvoir une mesure partagée et un apprentissage stratégique.
- Continuez de construire le mouvement, en faisant participer la communauté et les autres parties prenantes.

Points clés à retenir

Planifiez pour collaborer

Si vous décidez d'unir vos forces sur une question, toutes les personnes impliquées devront convenir d'une vision commune, d'une définition claire des rôles et des activités et de l'ouverture d'esprit nécessaire pour apprendre en continu et se remettre en question.

Instaurez la confiance

Comme toute relation, il faut du temps pour instaurer la confiance. Ne vous attendez pas à démarrer un grand projet avec d'autres après une seule conversation. Soyez patient-e mais persévérant-e.

Faites preuve de souplesse

Si vous souhaitez atteindre vos objectifs philanthropiques de manière collaborative, toutes les personnes impliquées devront être ouvertes et flexibles à l'égard d'autres modes de fonctionnement. Gardez cela à l'esprit au moment de conclure de nouvelles relations.

Soyez prêt-e à partager

Pour tirer le meilleur parti de votre philanthropie, n'hésitez pas à partager vos expériences. Et demandez aux autres leurs idées.

Et ensuite ?

Excellent travail ! Vous avez atteint la fin de notre UBS Philanthropy Compass. Nous espérons qu'il vous inspirera et vous donnera les clefs pour avoir un impact positif avec votre patrimoine.

La philanthropie est une activité qui demande de l'engagement ! Elle exige un certain travail de votre part pour savoir dans quels domaines les solutions fonctionnent (et dans quels domaines elles ne fonctionnent pas). Vous avez vos propres motivations personnelles – qui sont importantes – mais ce sont les résultats réels qui comptent le plus. En utilisant les outils de la philanthropie stratégique, chacun d'entre nous peut contribuer à résoudre les problèmes sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face.

La philanthropie est un élément clé de la mobilisation de l'économie à impact – une économie qui valorise le bien-être de tous et de la planète dans toutes les décisions d'investissement et qui créera un monde « profitable » pour tous – un objectif tout à fait réalisable de notre vivant.

Bien qu'elle ne puisse être le fait d'une seule institution ou d'un seul gouvernement, chez UBS, nos clients et nous-mêmes repensons le pouvoir de l'investissement pour aider à faire de cet objectif une réalité, que ce soit en fournissant du capital « patient » pour incuber de futures solutions commerciales visant à résoudre des défis mondiaux ou en s'associant aux pouvoirs publics pour changer la manière dont l'argent public est utiliser afin d'atteindre de vrais résultats et non seulement des activités ; ou bien en innovant à l'aide de nouveaux modèles financiers et économiques.

Et nous sommes là pour vous aider. Chaque fois que vous avez besoin de conseils ou de soutien, contactez-nous et nous vous guiderons du mieux possible. Au cours de toutes les années que nous avons passées à aider nos clients à générer un impact durable, nous avons appris une leçon précieuse : le parcours qui mène à l'impact est un voyage qu'il vaut mieux faire accompagné-e, car chacun et chacune peut apporter sa diversité de pensé et d'action.

9
points à retenir pour conclure…

1. **Diversifiez votre façon d'atteindre de l'impact.** Vous pouvez avoir un impact avec votre patrimoine de plusieurs façons – la philanthropie figure parmi elles – mais elle n'est pas la seule – continuez d'explorer !

2. **Passionnez-vous d'abord pour le problème,** plutôt que de vous enflammer pour une solution potentielle. La philanthropie stratégique consiste à s'attaquer aux causes profondes et à maximiser l'impact tout en minimisant les intrants et les activités.

3. **Voyez grand.** Pour créer un impact durable, il faut changer les systèmes et résoudre les problèmes à grande échelle.

4. **Ayez une vision claire.** Votre vision est votre grand rêve. Avoir une vision claire vous aidera à garder le cap, à façonner une stratégie et à définir à quoi ressemble le succès.

5. **Déterminez ce que vous pouvez offrir.** Il existe de nombreuses approches que vous pouvez utiliser dans le cadre de votre philanthropie, notamment l'ajout de ressources, le renforcement des capacités ou la campagne pour le changement. Vous pouvez en choisir une ou plusieurs.

6. **Ayez une stratégie avant de choisir des partenaires et éventuellement des structures juridiques pour implémenter votre philanthropie.** Façonner en profondeur votre stratégie vous aidera à clarifier vos objectifs et à articuler votre théorie du changement, ce qui vous aidera à identifier des solutions efficaces et à mettre en place les outils nécessaires, notamment en sélectionnant vos partenaires et en évaluant si vous effectuez un changement positif.

7. **Apprenez. Améliorez-vous. Répétez !** Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage vous aideront à comprendre comment le changement se produit, à améliorer votre façon de travailler et à démontrer l'impact. Réfléchissez dès le début à ce que vous voudrez atteindre et mesurer.

8. **Partagez vos valeurs et votre engagement avec votre famille.** Le fait d'impliquer votre famille dans la philanthropie peut unir les membres de la famille autour d'un objectif commun et contribuer à créer votre héritage familial.

9. **Soyez disposé-e à travailler avec les autres pour avoir plus d'impact.** La collaboration avec d'autres philanthropes et partenaires peut favoriser l'apprentissage, maximiser l'utilisation des ressources et accélérer le changement systémique.

À propos d’UBS

Changer le monde requiert du leadership. En tant qu’acteur majeur de la gestion de patrimoine à l’échelle mondiale, UBS souhaite ouvrir la voie à un avenir meilleur – pour nous-mêmes et pour les générations à venir.

Nous pensons que le désir des investisseurs de contribuer à un monde meilleur, où les activités économiques prendront davantage en compte avec la planète et ses habitants, ne va cesser de croître. A minima, nous nous attendons à une plus grande réflexion de leur part vis-à-vis de l’impact de leurs actions et une plus grande considération des investissements durables et des solutions philanthropiques. Nous sommes là pour vous aider à avoir plus d’impact avec votre patrimoine. Ensemble, nous pouvons explorer ce qui vous motive vraiment et vous aider à avoir un véritable impact avec votre patrimoine en donnant, en investissant,[26] en créant des liens et étant un acteur du changement.

Nous sommes reconnus dans le monde entier pour nos services et notre expertise en matière de philanthropie. Forts de plus de 25 ans d’expérience, nous pouvons vous aider, vous et votre famille, à maximiser votre impact à l’échelle locale, nationale et mondiale. Nous sommes fiers de figurer parmi les signataires fondateurs des Principles for Responsible Banking (PRB) (Principes pour un secteur bancaire responsable) du Programme des Nations Unies pour l’environnement / l’Initiative Finance (UNEP FI). Nous avons également été parmi les premières banques à mettre en lumière les Objectifs de développement durable des Nations Unies et les conditions nécessaires pour les rendre investissables pour les clients.

Aujourd’hui, nous continuons à mettre à profit notre expertise pour trouver des solutions créatives qui peuvent orienter les investissements[27] vers ces objectifs. L’UBS Optimus Foundation se concentre sur l’éducation, la santé, la protection de l’enfance et les questions environnementales et climatiques. Nous avons également lancé les UBS Collectives pour vous aider à entrer en contact avec d’autres philanthropes, apprendre les uns des autres et travailler ensemble pour contribuer à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux. Nous participons également dans cette action en prenant en charge les coûts de fonctionnement des collectifs, en versant une contribution financière aux programmes soutenus et en vous proposant une formation continue sur deux ans pour approfondir vos connaissances sur le sujet et développer votre leadership.

26, 27 Comme pour tout investissement, la valeur peut varier à la hausse comme à la baisse et il se peut que vous ne récupériez pas le montant initialement investi.

Un grand merci à **tous** nos experts et partenaires UBS qui ont contribué à la publication de ce guide, et en particulier à :

Autrices
Grégorie Muhr
Nalini Tarakeshwar

Contributrices et contributeurs
Julie Binder
Justin J. Chang
Stefanie Fehr
Sheryl Fofaria
Martina Gaus
Sarah Gonzalez-Arza
Molnar de Susana
Isabella Tramontana
Gloria Uwingabiye
Caroline van Koot
Sietse Wouters

Rédactrices
Lisa Michel
Noël Merino Witschi

Cheffes de projet
Stefanie Albert
Lisa Michel

Conceptrice
Samantha Speechley

Cet UBS Philanthropy Compass est une version améliorée qui s’appuie sur la version publiée pour la première fois en 2012 en partenariat avec FSG et Case Business School ainsi que sur la version révisée de 2018.

Mentions légales

Ce document a été préparé par UBS Group AG et/ou une filiale ou société affiliée (« UBS »). Les informations contenues dans le présent document ne sont pas conçues pour répondre aux objectifs d'investissement, à la situation personnelle et financière ou aux besoins spécifiques d'un client en particulier. Ce document et les informations qu'il contient sont fournies uniquement à titre d'information et à des fins pédagogiques. Ce document ne constitue en rien une recherche en investissement, un conseil en placement, un prospectus de vente, ni une offre ou une sollicitation à réaliser un investissement. Ce document ne constitue aucunement une recommandation d'achat ou de vente d'un titre, d'un instrument ou d'un produit d'investissement, ni ne recommande un programme ou service d'investissement particulier. Ce document ne constitue en rien un conseil juridique ou fiscal. UBS et ses collaborateurs ne fournissent pas de conseil juridique ou fiscal. Bien que les informations et les opinions présentées dans ce document aient été obtenues de bonne foi auprès de sources jugées fiables, aucune garantie, expresse ou implicite, n'est donnée quant à l'exactitude, le caractère suffisant, l'exhaustivité ou la fiabilité du présent document. Les informations contenues dans ce document ne doivent être considérées par aucun destinataire comme un substitut à l'exercice de son propre jugement. Les informations et les opinions présentées dans ce document sont susceptibles de changer sans préavis et peuvent être différentes des opinions exprimées par d'autres segments d'affaires ou divisions d'UBS. UBS n'est aucunement tenue de mettre à jour ou d'actualiser les informations contenues dans le présent document. La redistribution ou la reproduction en tout ou partie du présent document sans l'autorisation écrite préalable d'UBS est interdite. Dans la mesure autorisée par la loi, ni UBS ni aucun de ses administrateurs, responsables, salariés ou agents n'acceptent ou n'assument aucune responsabilité ni devoir de vigilance pour les conséquences, y compris les pertes ou dommages, découlant de votre décision, ou de celle de quiconque, d'agir ou de s'abstenir d'agir sur la base des informations contenues dans ce document.

© UBS 2024. Le symbole des clés et UBS font partie des marques protégées d'UBS. Tous droits réservés.