



Collaboration philanthropique: luxe ou nécessité?

Pas une conférence ou publication ayant trait à la philanthropie ne manque de regretter le peu de collaboration entre fondations. Cette rareté n'a pourtant rien d'étonnant.

Les fondations donatrices sont fondamentalement le fait d'initiatives privées dont les moteurs sont des passions ou préoccupations individuelles. Façonnée par des valeurs et des expériences personnelles, l'approche qu'adopte une fondation – thème et modalités d'engagement, critères de sélection de projets, exigences en matière d'évaluation et de suivi, etc. – a ainsi toutes les chances de ne ressembler à aucune autre. Comme le dit l'adage bien connu de tous ceux qui cherchent des financements, «quand on connaît une fondation, on connaît... *UNE* fondation». Cette singularité n'aide pas au rapprochement.

La collaboration est rare aussi pour une autre raison: elle est coûteuse, à la fois en temps, en énergie, en ressources humaines. Car pour collaborer, il faut d'abord apprendre à se connaître et prendre le temps d'établir une relation de confiance. Il faut être disposé à investiguer et expliciter ses motivations et objectifs, à discuter de son approche, à faire évoluer son point de vue. Un projet collaboratif devient inéluctablement plus complexe. Il faut écouter, négocier, inclure. Faire preuve de leadership et aussi, parfois, savoir s'effacer. Autrement dit, il s'agit d'être ouvert, patient, flexible et déterminé. Or quand on estime que moins de 20% des fondations suisses disposent de personnel rémunéré*, et que souvent celui-ci est déjà très affairé, comment envisager de s'impliquer sérieusement dans des processus collaboratifs exigeants?

Trouver des solutions à plusieurs

Nombreuses sont néanmoins les thématiques sociales trop complexes pour être abordées en solo. Prenons l'exemple de la pollution des océans par les plastiques. D'après la *Fondation EllenMacArthur*, créée par la célèbre navigatrice dont elle porte le nom, un camion benne de déchets plastiques est déversé chaque seconde dans les océans, avec des conséquences dramatiques sur les écosystèmes et la biodiversité.

Le travail mené de concert est plus visible, ce qui devrait faciliter les recherches de fonds à l'avenir.



té. Si de nombreuses ONG travaillent à la protection du milieu marin, aucune n'a les moyens de s'attaquer seule à la situation et espérer faire une différence. C'est pourquoi deux fondations – la genevoise *Fondation Oak* et la californienne *Fondation Marista* – décident en 2016 d'inviter une trentaine d'acteurs avec des programmes marins et expertises dans le domaine, à un séminaire conjoint pour réfléchir à une stratégie commune. Pour de nombreuses ONG, qui se percevaient jusqu'alors comme « concurrentes », ce sera la première fois qu'elles se rencontreront pour travailler de concert. D'une semaine d'intenses ateliers naît une stratégie commune pour la réduction des emballages plastiques et plastiques à usage unique et la création d'un mouvement *#BreakFreeFromPlastics*. En 18 mois, celui-ci a été rejoint par plus de 1200 associations et groupes de la société civile. Pour soutenir ces efforts, un fonds philanthropique dédié



Karin Jestin.

Conseillère en philanthropie avec PHI, membre du conseil du Plastic Solutions Fund



Claudia Genier.

Docteur en management et sociologie des organisations, directrice-adjointe de SwissFoundations, responsable pour la Suisse romande

est constitué, le *Plastic Solutions Fund*, auquel contribuent à ce jour 9 fondations américaines et européennes, dont 3 établies en Suisse. Quatre fois par an, elles examinent conjointement des propositions de projets en s'appuyant sur un responsable de programme, expert du sujet.

Rassembler les acteurs terrains pertinents et faciliter une définition collective de la réponse à apporter à une problématique donnée est une approche valable aussi à l'échelle d'un donateur unique. C'est notamment celle qu'a adoptée la *Fondation MAVA* pour sa dernière phase stratégique, d'ici la fin de ses financements en 2022, tel que voulu par son fondateur Luc Hoffmann. C'est ainsi que sur l'impulsion de ladite fondation, *Pro Natura Vaud*, *La Maison de la Rivière*, *BirdLife Suisse* et le *WWF Vaud* se sont entendus pour créer l'Alliance Vaudoise pour la Nature et développer de concert des projets en faveur de la nature dans le Canton de Vaud. «C'est novateur



et malin», nous confiait Jean-François Rubin de *la Maison de la Rivière*. «Cela nous a obligé à nous mettre au diapason, et au-delà du projet, à définir ensemble les valeurs qu'on voulait défendre. «En plus de donner lieu à des projets plus solides, aux effets potentiellement plus durables, l'élaboration de ces plans d'action en commun facilite les échanges d'expérience et apprentissages croisés. Les capacités des participants et au-delà, du secteur concerné, s'en trouvent renforcées. Le travail mené de concert est plus visible, ce qui devrait faciliter les recherches de fonds à l'avenir. Autant d'effets collatéraux bénéfiques dont la philanthropie aurait tort de se priver.

Choisir une approche de partenariat

A notre sens, la philanthropie a tout à gagner à évoluer d'un mode transactionnel (un financement pour une proposition de projet et un rapport) à une approche de partenariat, où le mécène comprend pleinement les enjeux et les difficultés auxquelles l'acteur terrain est confrontés et vient l'appuyer et le soutenir dans la résolution de ce qui lui pose problème. Si ces sujets vous intéressent, n'hésitez pas à nous contacter ou à rejoindre *SwissFoundations*, l'association helvétique de fondations donatrices, un lieu propice aux échanges en la matière.■

**Beate Eckhardt, Dominique Jacob, Georg von Schnurbein,
Rapport sur les fondations en Suisse 2017*