

## - PHILANTHROPIE -

LA SOLIDARITÉ LIBÉRALE FACE AU RALENTISSEMENT ÉCONOMIQUE

# L'engagement social nécessaire

## La coopération requiert une importante capacité d'adaptation

Le paysage économique et social difficile de ces trois dernières années affecte les donateurs traditionnels qui voient leurs ressources diminuer. Alors même que les besoins de soutien philanthropique sont en forte croissance.



**KARIN JUSTIN**  
Secrétaire Générale  
de la Fondation 1796,  
Lombard Odier & Cie.

**P**ar temps de crise économique et financière, où les problèmes de société se trouvent exacerbés, la question du rôle des acteurs philanthropiques et de la stratégie qu'ils doivent adopter se pose de façon aiguë. Si certains estiment qu'il «vaut mieux être seul que mal accompagné», arguant que la coopération est un luxe et un risque qu'ils ne peuvent pas se permettre de prendre, d'autres soutiennent que «l'union fait la force» et que c'est le meilleur moyen de maximiser l'impact de l'action philanthropique. Existe-t-il une réponse satisfaisante à ce dilemme?

Le paysage économique et social difficile que nous connaissons depuis trois ans affecte les donateurs traditionnels qui voient leurs ressources diminuer alors même que les besoins de soutien philanthropique sont en forte croissance. Les mécènes et les fondations privées ou d'entreprises sont confrontées à une érosion

de leurs capitaux, les finances publiques sont en alerte et les dons des particuliers sous pression. A titre d'exemple, de nombreuses fondations américaines ont vu ces dernières années leurs capitaux fondre de plus de 20%, et 7% d'entre elles ont dû se résoudre à réduire leurs effectifs en 2010 (Source: Foundation Center). Face à cette situation, les bailleurs de fonds ont souvent un réflexe de repli: leur priorité est de maintenir leurs programmes philanthropiques, assurer l'impact de leurs dons et éviter les prises de risques inhérentes aux nouvelles initiatives. A ce titre, la période peut sembler peu propice pour s'engager dans la voie de la collaboration.

**Bénéfices.** Si la coopération – entre fondations ou avec d'autres acteurs comme les entreprises et le secteur public – ne peut être considérée comme une solution systématique, elle présente des avantages que donateurs et bénéficiaires gagneraient à considérer avec attention:

■ **Une concentration de moyens au bénéfice d'actions de plus grande ampleur:** au-delà de la mutualisation de ressources qui permettent d'amorcer ou d'étendre un programme, lorsque des partenaires de différents horizons décident d'agir de concert, ils confèrent aux projets soutenus une légitimité et une visibilité accrues;

■ **Des gains en efficacité et en efficacité:** du fait de la complémentarité des

compétences, des savoir-faire et des ressources spécifiques que des acteurs hétérogènes peuvent mobiliser, la coopération est souvent source de synergies et de gains opérationnels;

■ **Une réduction et une meilleure répartition des risques:** l'association de différents parties prenantes permet de répartir les risques du projet et idéalement d'en réduire les coûts, par une allocation optimisée en fonction des compétences spécifiques à chaque partenaire.

Pour être justifiés, ces avantages doivent trouver leur traduction concrète en matière d'impact social, en bénéfices directes pour les populations soutenues. De plus, les collaborations comportent aussi des retombées fructueuses pour les donateurs sous la forme de retour d'expérience. Souvent dotées d'équipes restreintes, les fondations qui font le choix de la coopération peuvent ainsi trouver des sources de savoir, d'échanges, et d'enrichissement entre pairs.

En septembre 2011, la Fondation 1796 publie une étude de cas, mettant en avant un exemple de coopération entre acteurs philanthropiques et le gouvernement suisse: «Collaboration et partenariats: exemple swissnex».

**Révolutionnaire.** A l'automne 2000, la Suisse ouvre son premier avant-poste swissnex à Boston, Massachusetts. Le concept est révolutionnaire: il préfigure une nouvelle forme de diplomatie centrée

non pas sur l'accès privilégié à l'information, mais sur un échange d'informations favorisant la création de savoir et d'innovations. Ponts jetés entre quatre mondes – la science, la technologie, l'innovation et les arts – le réseau des «swissnex» facilite la circulation des cerveaux qui permet à des chercheurs et des entrepreneurs suisses d'interagir avec les plus grands esprits du monde et, ce faisant, de réaliser de nouveaux projets de recherche ou de créer de nouvelles start-up. Ses cinq antennes contribuent à changer l'image du pays, d'une nation «folklorique» à une économie du savoir prospère ou «de Heidiland à high-tech-land», selon l'expression de Xavier Comtesse, un des co-fondateurs de swissnex.

Swissnex repose sur la rencontre de deux visions: l'une portée par le Secrétariat d'État à l'Éducation et la Recherche (SER) et par le Département des affaires étrangères qui percevaient la nécessité d'intensifier les liens entre les universités suisses, les institutions internationales et l'économie privée. L'autre par des acteurs privés qui voulaient trouver des solutions aux défis auxquels fait face la compétitivité suisse, notamment l'incapacité apparente du pays à transformer des résultats scientifiques en innovations bénéfiques pour les entreprises. Le rôle de ces derniers a été déterminant dans la phase de conception et en matière de mobilisation de capitaux que le secteur public n'aurait pu mettre à disposition.

Ainsi, Thierry Lombard et Patrick Odier, Associés de Lombard Odier & Cie, l'une des plus anciennes banques privées gene-

voises, songeaient depuis longtemps à apporter une contribution importante à la Confédération et aux générations futures pour célébrer le 200<sup>e</sup> anniversaire de leur établissement. Convaincus de la force et l'impact potentiel du projet swissnex, ils proposent de faire un don pour financer la réalisation du premier avant-poste sous réserve que leur contribution leur soit remboursée par le gouvernement si celui-ci décidait d'arrêter l'expérience au cours de ses dix premières années d'existence. Cette incitation a fonctionné et aujourd'hui, grâce au soutien d'autres acteurs tels que la Gebert-Rüf Stiftung, la Fondation Yves et Ines Oltramare, mais aussi d'entreprises comme Credit Suisse, Nespresso ou Swiss Re, le réseau swissnex a une présence mondiale: l'implantation d'une première antenne à Boston, hébergée dans une ancienne épicerie, a été suivie par l'ouverture de bureaux à San Francisco (2003), Singapore (2004), Shanghai (2007) et Bangalore (2010).

**Enseignements.** L'aspect sans doute le plus remarquable de cette réussite helvétique tient au fait que c'est l'engagement réfléchi et patient de donateurs privés, travaillant en partenariat avec le gouvernement suisse, qui l'a rendue possible. Le chemin n'a pas été facile ainsi que le relatent différentes parties prenantes. Parmi les enseignements tirés, cette expérience a démontré que convaincre les parties de s'engager et parvenir à un consensus, puis coordonner l'action entre des acteurs aussi divers n'est pas chose aisée et demande du temps. Pour autant, après une décen-

nie, swissnex est qualifié de succès. Fidèle à ses origines mixtes, l'initiative dépend pour ses activités de l'implication à la fois du secteur public et du secteur privé. Pour Pascal Marmier, directeur du swissnex Boston, «le modèle coopératif engendre une culture de l'esprit d'entreprise au sein des équipes, qui nous pousse à trouver de nouvelles idées, à les mettre en œuvre rapidement et efficacement, tout en économisant nos ressources limitées. La multiplicité des sources de financement nous confère par ailleurs une indépendance qui nous permet de consacrer les ressources à des projets novateurs.»

**Défis.** Si collaboration et partenariats peuvent apporter d'énormes avantages à toutes les parties impliquées, le processus reste une question délicate et doit relever de nombreux défis: concilier des priorités et des intérêts variés; surmonter des différences de cultures organisationnelles et de sensibilités; consentir à des compromis. C'est pourquoi la coopération requiert leadership, temps et ressources ainsi que souplesse et capacité d'adaptation.

Comme le dit un proverbe africain, «si tu veux aller vite, vas-y seul, mais si tu veux aller loin, alors il faut y aller ensemble». Forts de l'expérience swissnex, la Fondation 1796 est convaincue que pour résoudre les problèmes complexes auxquels notre société est confrontée, une collaboration constructive et harmonieuse entre les différents acteurs est indispensable. C'est ainsi que le secteur philanthropique pourra pleinement exploiter son formidable potentiel. ///