

## Au-delà de la complexité de certains partenariats

La présence d'intermédiaires spécialisés dans la mise en relation et dans l'accompagnement des acteurs privés dans leurs projets philanthropiques est nécessaire.



Fondateur et Directeur Exécutif, ERIC BERSETH  
Directeur des opérations, VINCENT MUDRY  
Philanthropy Advisors | [www.philanthropyadvisors.org](http://www.philanthropyadvisors.org)



souffrances physiques et psychologiques. Autre domaine important, celui des soins holistiques permettant de soutenir les patients à travers leur épreuve. Les soins palliatifs ne sont pas limités aux phases terminales, ils doivent accompagner le patient à tous les stades de sa maladie. Il s'agit essentiellement d'alléger toutes les souffrances, qu'elles soient physiques, psychologiques ou sociales. Enfin, le dernier volet est ce-

Les soins palliatifs ne sont pas limités aux phases terminales. Ils doivent accompagner le patient à tous les stades de sa maladie.

lui des actions transversales, qui consistent par exemple à combattre les mythes et les idées reçues sur le cancer, à former une nouvelle génération d'oncologues pluridisciplinaires, à réduire les inégalités entre le Nord et le Sud, à faciliter l'accès de tous aux technologies existantes, notamment les minorités et les milieux défavorisés qui sont souvent laissés pour compte.

**Multiple.** Le combat est large et multiple. «La recherche a besoin d'argent dans deux domaines prioritaires: les missiles antimissiles et le cancer, ironisait l'humoriste Pierre Desproges. Pour les missiles antimissiles, il y a les impôts. Pour le cancer, on fait la quête». Nous en sommes encore là. Les sommes consacrées par les pouvoirs publics à la lutte contre le cancer demeurent insuffisantes. Il est désormais clair que ce combat ne pourra être gagné que si la société civile et les donateurs privés s'impliquent eux aussi. ///

\* Cette contribution est tirée d'un échange avec Karim Bitar, directeur de la rédaction de «L'ENA, hors les murs». Elle fait écho à la parution du «Guide du donateur: le cancer» par Lombard Odier, qui défriche le terrain et éclaire les différentes pistes d'action contre le cancer. Il est possible de l'obtenir en s'adressant à [contact@lombardodier.com](mailto:contact@lombardodier.com).

**D**e par l'émergence d'un monde globalisé ou les bouleversements écologiques, les crises politiques, économiques et humanitaires sont toujours plus complexes, il devient essentiel de repenser les logiques traditionnelles du système de coopération internationale. Alors que les capacités des États sont de plus en plus restreintes, de nouveaux acteurs privés s'impliquent dans la résolution de problèmes sociaux, environnementaux ou humanitaires.

En effet, selon le Hudson Institute, l'aide institutionnelle ne représentait plus que 18% des flux financiers du développement international en 2010, alors que la philanthropie, les transferts financiers des diasporas et les investissements privés en représentaient 82%.

En Suisse, les dons des acteurs privés atteignaient 1,644 milliards de francs selon la Fondation Zewo en 2012. Bien que la majorité des dons soit encore allouée sans beaucoup d'implication de la part des donateurs, de nouvelles tendances d'engagement caritatif plus direct émergent. Au-delà de l'envoi d'un chèque à des œuvres caritatives, de nombreux donateurs souhaitent dorénavant maîtriser leur donation, comprendre son utilisation ou encore en mesurer l'impact. Ces nouveaux philanthropes, pour certains emprunts de la culture de l'entrepreneuriat, recherchent dans leur action la réalisation d'un nouveau challenge comparable à celui de leur action professionnelle.

**Compétences.** Les acteurs privés (individus fortunés, fondations ou entreprises), recherchant un impact social et environnemental, détiennent un rôle croissant dans les activités d'intérêt général. Non seulement ceux-ci compensent pour partie le recul des acteurs étatiques en termes de financement mais apportent également des compétences et méthodes

non négligeables pour le secteur dans son ensemble, poussant celui-ci à s'adapter et parfois à s'améliorer. Ainsi, le leadership et les méthodes de management issus de l'entreprise, peuvent servir les ONG sur de nombreux aspects organisationnels, par exemple dans l'élaboration d'une planification stratégique intégrant la gestion du risque. Le savoir-faire du secteur privé peut dans certains cas aider le secteur humanitaire à renforcer son efficacité et la durabilité de son action, notamment par le partage des pratiques de commercialisation, l'auto-évaluation ou par la transmission d'innovations technologiques.

**Expertise.** En outre, les aptitudes et les réseaux du secteur privé peuvent s'avérer précieux dans l'organisation de levées de fonds. L'implication des acteurs privés dans le financement d'actions humanitaires permet d'élargir les sources de capitaux, grâce à leur expertise approfondie en relation publique, en marketing et en communication. De plus, le secteur privé peut se permettre de financer des

Le secteur privé peut se permettre de financer des actions plus risquées. De la recherche ou des innovations dont l'outcome n'est pas encore établi.

actions plus risquées, de la recherche ou des innovations dont l'outcome n'est pas encore établi, ce qui est moins le cas des bailleurs publics.

L'expertise dans l'élaboration d'outils d'évaluation axés sur la performance et la quantification des résultats est une des compétences les plus utiles du secteur privé car permettant de discerner les mécanismes inopérants ou de les améliorer. Cela dit, le secteur privé, même si rompu à l'utilisation d'indicateurs de performance éprouve les mêmes difficultés que les acteurs de l'aide dans la mesure de l'im-

# UNE PUB



En Suisse, les dons des acteurs privés atteignaient 1,644 milliards de francs selon la Fondation Zewo en 2012.



pact économique, social et sociétal de ses actions. Néanmoins, avec les meilleurs intentions et pensant détenir les clefs de fonctionnement nécessaires au succès d'opérations humanitaires ou de développement, l'action des acteurs privés butte souvent sur une méconnaissance des contextes, des besoins et des réponses spécifiques, de même qu'un manque d'analyse et une insertion marginale dans le système d'aide. Les réponses normalisées ou les modes de fonctionnement d'entreprise sont souvent inopérants ou contreproductifs dans les contextes déstructurés dans lesquels se pratique l'aide internationale. De même, les mécanismes de coordination, de coopération mutuelle ou les codes de fonctionnement de l'aide sont méconnus, voire inconnus, de ces acteurs, ce qui rend difficile la conduite d'opérations coordonnées de qualité. Le savoir-faire, l'expertise et l'expérience des acteurs traditionnels de l'aide restent les garanties principales pour mener à bien ce type de projets. C'est donc bel et bien la coopération entre ces deux mondes qui est la clé du succès et qui dans la pratique augmente fortement les possibilités de réussites.

**Méconnaissance.** Malgré un intérêt mutuel à coopérer, les rapports entre acteurs privés et acteurs humanitaires restent complexes, entre autres de par l'antagonisme supposé de leur finalité. Les stéréotypes véhiculés par ces deux mondes tendent à décrire les actions humanitaires comme une réponse bienpensante aux besoins primaires et une recherche de changement social alors que les entreprises n'auraient que pour principaux objectifs la rentabilité et le profit. Ces notions antinomiques sont à l'origine d'une méconnaissance mais surtout d'une perception négative restreignant les possibilités de coopération saine et harmonieuse entre le secteur privé et les ONG.

Ces différences sont mises en exergue par la manière dont se mesure le succès des



Le typhon survenu aux Philippines en novembre dernier a ému nombre d'individus et certains ont souhaité s'impliquer.

interventions et dans l'évaluation de l'impact financier et humain des opérations, mais aussi par une approche distincte en termes de responsabilité et de visibilité. Ce déséquilibre amène souvent des tensions et de la suspicion de part et d'autres. Les agences d'aide craignent alors l'implication des entreprises dans les actions humanitaires, notamment lors de catastrophes très médiatisées en se focalisant sur la recherche de bénéfices en termes d'image alors que les entreprises perçoivent les acteurs humanitaires comme manquant de professionnalisme, par méconnaissance de leurs modes de fonctionnement.

Afin de surmonter le scepticisme réciproque et de contourner les désaccords entourant le mode de fonctionnement, ces acteurs doivent développer une compréhension mutuelle mais surtout comprendre les intérêts et stratégies de chacun.

Le secteur privé n'a pas comme seul objectif le profit mais il pense aussi à la gestion de son impact au sein de la société ou encore à la constitution d'un référentiel de sens pour ses collaborateurs. Parallèlement, le secteur de l'aide a, outre sa finalité humaniste, des considérations fortes en termes d'image, de leadership concurrentiel, de crédibilité ou encore de gouvernance interne en plus de la recherche d'efficacité et d'impact.

**Partenariat.** Les motifs et les intérêts propres à ces groupes sont certes dissemblables et évolutifs, mais les acteurs humanitaires et les acteurs privés qui coopèrent dans un but commun – l'allègement de la souffrance et une aide appropriée et efficace envers les populations les plus vulnérables – doivent être conscients des buts, des compétences et des valeurs ajoutées que chacun peut apporter, au-delà de l'aspect financier.

La mise en œuvre d'un partenariat efficace n'est pas une tâche évidente et cela nécessite tout d'abord une entente commune sur la définition des objectifs à court, moyen et long terme et des modalités précises encadrant les activités menées en collaboration. La coordination des actions exige une grande capacité communicationnelle et la constitution d'un référentiel commun pour comprendre le jargon et les manières d'opérer et de communiquer de l'autre. La présence d'intermédiaires spécialisés dans la mise en relation et dans l'accompagnement des acteurs privés dans leurs projets philanthropiques peut y contribuer. C'est ce que propose Philanthropy Advisors dont les fondateurs sont deux professionnels de l'humanitaire (cadres chez Médecins Sans Frontières,

Ce partenariat permet de concrétiser les aspirations du secteur privé tout en ayant une parfaite connaissance des besoins des acteurs humanitaires.



CICR, Caritas, etc.) comptant plus d'une vingtaine de missions d'urgences à l'international et deux professionnels issus de l'entreprise (communication/marketing, finance/family office).

Cette société de conseils offre un accompagnement spécialisé et sur mesure aux grands donateurs pour les aider à réaliser leurs aspirations philanthropiques notamment en proposant des organismes et des projets adaptés aux exigences et intérêts du donateur. Ce partenariat permet de concrétiser les aspirations du secteur privé tout en ayant une parfaite connaissance

des besoins des acteurs humanitaires, notamment dans des situations d'urgence.

**Philippines.** Le typhon survenu aux Philippines en novembre dernier a ému nombre d'individus et certains ont souhaité s'impliquer. La fondation Optimus de la banque UBS, en mandatant Philanthropy Advisors pour une évaluation des besoins et des programmes d'aide sur le terrain, a ainsi pu financer la réponse initiale d'urgence notamment à travers les ONGs Save the Children et Médecins Sans Frontières mais aussi à planifier son engagement à

moyen terme sur des programmes efficaces et de qualité. Ces programmes, correspondant à l'esprit et aux objectifs de la fondation seront évalués et suivis.

Ce partenariat tripartite est un réel succès car il repose sur les compétences et apports de chacun avec un fort niveau d'engagement, de coopération et de compréhension mutuelle. In fine cela se concrétise par un financement rapide et la mise en place de programmes d'urgence, adaptés aux exigences des donateurs, aux stratégies opérationnelles des ONGs mais surtout aux besoins réels des bénéficiaires. //