



# AU-DELÀ DES PROJETS

## RAPPORT DE L'UNITÉ IMPACT ET DURABILITÉ

### 2016-2022

# L'ISU EN UN COUP D'ŒIL

L'Unité Impact et Durabilité (ISU) a été créée en 2016 afin de renforcer les multiples impacts des programmes de la fondation et d'assurer leur durabilité. C'était une unité distincte, transversale et complémentaire aux programmes : les bénéficiaires de nos soutiens étaient les partenaires des plans d'actions. Notre accompagnement allait au-delà des projets et considérait le système des acteurs dans une approche holistique. Nos actions relevaient de 4 piliers interconnectés, nous permettant d'agir sur des leviers complémentaires et de créer des synergies entre appuis. L'équipe de l'ISU représentait trois équivalents temps-plein, en lien direct avec les équipes des programmes et leur connaissance du contexte. L'Unité a soit initié et soutenu directement des initiatives, soit agi comme un centre de ressource pour les programmes et leurs partenaires.

Nous avons collaboré avec des institutions reconnues pour leur expertise, de manière itérative pour des sujets innovants. Ces solides relations avec les experts ont assuré un regard objectif sur les besoins, ont garanti la qualité et l'attractivité de nos soutiens, tout en nous permettant de gagner du temps et de la réactivité dans la mise en œuvre.

Comme les programmes, l'ISU a assuré une gestion adaptative dans le choix et au cours de la mise en œuvre des soutiens proposés. Cette flexibilité et nos liens avec des partenaires diversifiés nous a permis de répondre à des besoins urgents, comme lors de la pandémie.

La pertinence de l'approche ISU dépasse le cadre de la clôture d'une fondation. Nous nous sommes donc investis à la partager au sein du secteur de la philanthropie.



Pour en savoir plus sur l'engagement de la MAVA au-delà des projets : [produit d'apprentissage MAVA 'Be An Octopus'](#)

# RÉSULTATS ET IMPACTS

**13%**

du budget  
MAVA

**250**

partenaires ciblés,  
dont 40  
partenaires clés

**125**

partenaires ont  
bénéficié d'au  
moins un soutien

**2/3**

des partenaires clés  
ont bénéficié d'au  
moins 3 soutiens

**L'impact sur les partenaires de la MAVA a été multidimensionnel.** Des progrès notables ont été observés au niveau individuel mais aussi aux niveaux organisationnels et contextuels. L'unité a offert aux partenaires l'opportunité d'investir du temps et des ressources (financement, expertise et formation), souvent manquants, à des thématiques visant à renforcer la durabilité et l'impact.

**Au niveau individuel,** l'unité a contribué à renforcer les compétences et le savoir-être. Un groupe de *leaders*, mieux outillés, inspirés, et confiants s'est développé. Les bénéficiaires ont démontré plus d'habileté et d'engagement même si cet impact diffère selon les régions.

**Au niveau organisationnel,** la majorité des partenaires a compris l'importance d'investir dans le développement de leur structure et de leur personnel. Nous avons observé des organisations plus professionnelles, à l'écoute et mieux connectées, nous laissant optimistes pour leurs actions futures.

**Nous avons aussi eu des impacts au-delà des partenaires directs de la MAVA.** Nous avons tissé des liens avec le secteur privé pour démultiplier l'impact de la philanthropie et augmenter le volume des financements pour les causes prioritaires de la fondation. De même, nous avons invité de nouveaux acteurs, comme les entrepreneurs sociaux, à s'intéresser à la conservation ou à l'économie circulaire.

**Les impacts tangibles en termes de conservation** sont eux plus difficiles à mesurer et à attribuer. Cependant, nous sommes convaincus que le renforcement des acteurs et de leurs interactions au sein d'une communauté soudée contribue à augmenter leur impact sur le terrain.

## Individus



En collaboration avec [Common Purpose](#) et [Mowgli Mentoring](#), nous avons soutenu plus de 200 leaders de nos programmes à développer leur leadership et leur résilience personnelle.

- ¾ des participants se sentent plus confiants et sont donc plus audacieux et proactifs.
- Les alumni occupant un poste de direction ont pu transformer la culture et la stratégie de leur organisation vers des modèles plus inclusifs.
- 87 % des participants ont déclaré être davantage sensibilisés aux besoins/attentes de l'autre génération avec 80% des professionnels seniors ayant augmenté leur collaboration avec les professionnels juniors.
- La reconnaissance de la nécessité de développer leurs personnels et des relations internes et externes plus fortes ont permis de construire des équipes à la fois plus efficaces, solidaires et résilientes.
- Challenge : Les besoins du leadership diffèrent selon les régions. Nous avons développé un programme francophone spécifique pour les partenaires africains.

Pour ce qui est du soutien à l'entreprenariat vert :

- La collaboration avec [Acumen Academy](#) et [Impact Hub](#) a contribué à l'intégration des enjeux environnementaux auprès de plus de 2'000 entrepreneurs sociaux.
- Une quarantaine d'entreprises rurales favorisant la biodiversité ont amélioré leur rentabilité (p.ex. le cas de 60% des entreprises rurales soutenues dans le Haut Atlas (Maroc), dont 40% reportent une augmentation de 10 à 20%).
- >150 entrepreneurs et une quarantaine de fournisseurs de services de développement des entreprises (FSDE) à travers le monde se sont engagés dans l'économie circulaire.
- Challenge : Les FSDE sont focalisés majoritairement sur la zone urbaine. Nous avons testé des soutiens pour "désenclaver" les entrepreneurs ruraux au travers du mentorat (avec des entrepreneurs confirmés) afin de leur apporter un appui personnalisé dans la durée.

Pour en savoir plus : [rapport d'impacts de la MAVA Leaders for Nature Academy](#).



## Organisations

Nous avons soutenu les organisations partenaires de la fondation directement au travers de 20 partenariats de développement organisationnel (OD), indirectement au travers du [Hatch de BirdLife International](#) et avons accordé 48 petits financements pour soutenir leurs activités de collecte de fonds et de capitalisation d'expériences. 119 organisations partenaires ont bénéficié du cours [Nonprofit Fundraising Essentials](#).

- 89% des partenaires OD ont augmenté la stabilité de leur personnel.
- Les partenaires ont reconnu avoir surtout amélioré leur stratégie, leur gouvernance et leur collecte de fonds.
- Les partenaires ont particulièrement apprécié la mise à disposition d'experts, le financement des coûts de personnel et les formations.
- 50% des bénéficiaires de petits financements ont collecté au moins CHF 243'000 chacun en un an.
- Challenge : Les organisations ont besoin de temps pour évoluer. En fonction des défis, l'OD a pris plusieurs années pour donner des résultats concrets.

Pour en savoir plus : [produit d'apprentissage MAVA](#) et [produit collectif](#) sur l'OD.



## Société civile

Nous avons investi dans 3 mécanismes qui associent l'attribution de petites subventions (EUR 30'000 en moyenne) à de l'accompagnement organisationnel pour des organisations de la société civile (OSC). Ces OSC sont essentielles à l'animation d'une société civile diversifiée et dynamique.

- 140 OSC ont été soutenues en Afrique du Nord, en Afrique de l'Ouest et dans les Balkans.
- Les OSC ont bénéficié d'un accompagnement sur-mesure dès la préparation de leur projet.
- Ces subventions ont souvent été le premier financement d'OSC qui débutaient dans leur structuration.
- Ces OSC ont gagné en crédibilité et en confiance, notamment pour trouver de nouveaux financements.
- Challenge : Le palier pour passer d'une jeune et petite structure à une organisation moyenne, plus professionnelle est difficile à franchir. Cette croissance doit être accompagnée sur la durée.

Pour en savoir plus : [capitalisation croisée des Programmes de Petites Initiatives](#)



## Financement de la conservation

Sur la base d'un [rapport théorique initial](#) et d'études de faisabilité (dont certaines ne se sont pas confirmées), nous avons soutenu une douzaine de mécanismes de financement innovants. La moitié des plans d'action de la MAVA ont été concernés. Nous avons également soutenu l'innovation et renforcé le secteur globalement. Quelques exemples :

- [Le mécanisme REDD+ \(déforestation évitée\) en Guinée Bissau](#) assure des revenus annuels de plusieurs millions au bénéfice des aires protégées et des communautés (environ EUR 8M entre 2011 et 2021).
- Un accord de financement mixte, alliant la philanthropie et le secteur bancaire, garantira dès 2023 la gestion des aires protégées de l'île de Sal au Cap Vert.
- Le Plan Sénégal Emergent intègre des propositions concrètes pour une économie verte (PSE Vert).
- Le rôle des aires protégées comme acteur économique a été renforcé en Suisse et en [Méditerranée](#).
- 2 mécanismes accompagnant la transition vers des pêcheries durables ont été accompagnés : [Ocean Stewardship Fund](#) et un [fond de pré-financement](#) destiné aux pêcheurs européens.
- Challenge : Ces sujets sont nouveaux pour le secteur et nécessitent l'arrivée d'acteurs spécialisés et le renforcement des partenaires traditionnels. En ciblant nos régions prioritaires plutôt que de saisir les opportunités ailleurs, les résultats prennent plus de temps à se concrétiser.

Pour en savoir plus : *produit d'apprentissage MAVA à venir*

# PERSPECTIVES

---

## *Et Après ?*

Les thématiques portées par l'ISU sont aujourd'hui mieux partagées par nos partenaires et plus globalement dans le secteur de la philanthropie.

Nous sommes satisfaits des résultats obtenus à la fin de l'ISU. Nous sommes aussi ravis de voir que certaines thématiques ont été reprises par les partenaires ([Mentoring for Effective Nature Conservation](#) par EuroNatur, [Sky Blue](#) par Common Purpose, [Partners for a New Economy](#) reproduira l'approche de l'Academy avec des modifications mineures etc.) ou continueront grâce à l'implication d'autres bailleurs comme les dispositifs d'accompagnement des ONG ([Hatch](#) de BirdLife International, [Programme de Petites Initiatives](#)). De nombreux bailleurs - notamment au travers du [OD Community of Practice](#) de Philea que nous avons co-initié - continueront de promouvoir le développement organisationnel comme gage de durabilité et d'impact des actions philanthropiques.

Les changements individuels et organisationnels induits perdureront. Certaines dynamiques organisationnelles seront poursuivies et/ou amplifiées : tous les partenaires ont déclaré vouloir pousser plus loin leurs processus de développement organisationnel et de collecte de fonds.

Certains mécanismes de financement de la conservation sont durables par nature (fonds fiduciaires). D'autres seront finalisés et répliqués sans que le soutien de la MAVA ne soit nécessaire (PSE Vert, REDD+, finance mixte, [agriculture régénérative](#)).

## *Aller plus loin*

Le soutien au leadership, le développement organisationnel, le renforcement de la société civile et la mise en place de mécanismes de financement durable sont des éléments clés pour la durabilité des actions. Ces leviers sont encore trop peu mobilisés dans le secteur de la conservation de la nature. **Nous encourageons les bailleurs à soutenir les organisations au-delà des projets** en offrant une palette de financements complémentaires et adaptés. Sur la base de notre expérience, nous recommandons les aspects suivants :

- **Envisager ces soutiens sur le long terme**, avec éventuellement la mise à disposition d'une expertise externe pour les partenaires.
- **Accélérer l'innovation dans la conservation en intégrant et en adaptant des outils et des approches d'autres secteurs.**
- **Ne pas tenir la disponibilité des organisations pour acquise** (éventuelle tension entre une mise en œuvre d'actions de conservation et de développements organisationnels ou individuels) **et mettre en place des dispositifs d'incitation** (appuis conditionnés, financement de personnel, etc.).
- **Pour une fondation, envisager la mise en place d'une unité transversale en soutien des programmes thématiques ou régionaux.** Elle apporte des expertises spécifiques supplémentaires, une diversité de points de vue favorisant l'objectivité et les liens entre les programmes. Ce dispositif doit être ancré dans une appropriation commune, au sein de toute la fondation, des enjeux de durabilité, une compréhension des offres de l'unité transversale et un partage clair des responsabilités.