FONDATION MAVA

Pour l'humain et la nature : 1994-2022

Copyright © MAVA, Fondation pour la Nature, 2023

ISBN : 978-1-7393140-1-9

FONDATION MAVA

POUR L'HUMAIN ET LA NATURE

1994-2022

SOMMAIRE

PRÉFACE	6
À PROPOS DE CE LIVRE	8
UNE NOTE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE	10
01 – LA MAVA EN UN COUP D'ŒIL	12
02 – L'HISTOIRE DE LA FONDATION	18
03 – L'APPROCHE DE LA MAVA	48
04 – QUELQUES PROJETS PHARES	58
05 – SOUVENIRS DE LA MAVA	142
06 – RÉFLEXIONS ET ESPOIRS	218
07 – REMERCIEMENTS ET ANNEXES	222
INDEX	234

À droite : delta du Dalyan, Türkiye.

PRÉFACE

RAZAN AL MUBARAK
Directrice générale fondatrice du Fonds pour la conservation des espèces Mohamed bin Zayed et Présidente de l'Union internationale pour la conservation de la nature

Alors que nous commémorons les réussites de la Fondation MAVA, de son fondateur Luc Hoffmann et de son président André Hoffmann, il serait trop réducteur de dire que nous perdons simplement des partenaires solides dans l'effort mondial de lutte contre les crises d'appauvrissement de la biodiversité et du changement climatique. Cela ne refléterait pas totalement l'impact qu'ont eu la Fondation MAVA, son personnel et ses fondateurs, les Hoffmann, sur la conservation de la nature dans le monde au cours des 70 dernières années.

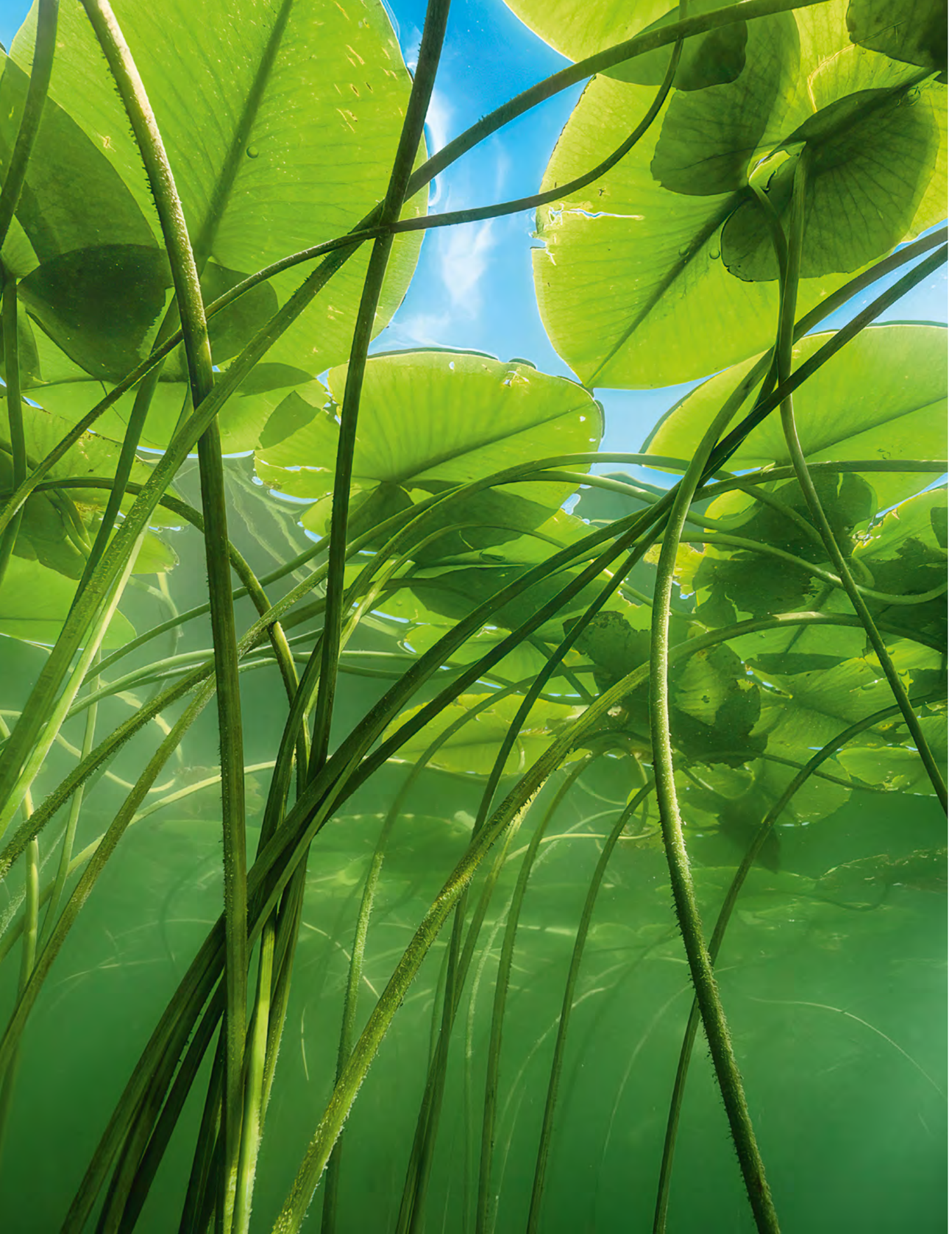
Avec les orientations visionnaires du Dr Luc Hoffmann, nées de sa passion pour la nature et de sa quête pour mieux la comprendre, la conservation en tant que science et mouvement a gagné ses premières bases. Et grâce à la rigueur, aux conseils stratégiques et aux efforts sur le terrain d'André Hoffmann, les organisations de la conservation se sont épanouies. Luc, André et la Fondation MAVA ont été des partenaires, mais ils ont surtout été des visionnaires, des novateurs, des mentors, des collaborateurs et des alliés qui ont permis le renforcement des compétences de nombreuses personnes et institutions.

De nombreuses institutions de la conservation – comme l'UICN, le WWF, Wetlands International, ou Ramsar – sont nées de la vision et de l'innovation des Hoffmann. Arrêtons-nous un instant sur cette liste : le WWF est la plus importante organisation de la conservation au niveau mondial, avec une présence dans plus de 100 pays. L'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) est le réseau environnemental le plus important et le plus diversifié : elle a créé la Liste rouge des espèces menacées, ainsi que la CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction). L'UICN est également observatrice et conseillère scientifique pour la nature auprès des Nations Unies, et plaide inlassablement pour la nature à l'échelle mondiale en rassemblant des pays, la société civile et des scientifiques en unissant tous ses membres.

Avec des financements supérieurs à 1 milliard de dollars US, la Fondation MAVA a soutenu des milliers de projets dans des dizaines de pays. Des centaines de millions de dollars ont été distribués au cours des seules cinq dernières années. Distribuer rapidement de grosses sommes à des dizaines d'organisations de la conservation au moment même de la crise est, sans aucun doute, l'une des plus grandes innovations de la MAVA. En investissant généreusement et immédiatement dans des projets dans le monde entier, la MAVA a aidé à lutter de manière directe contre l'appauvrissement de la biodiversité et le changement climatique, tout en inspirant les autres organisations à rejoindre sa cause, à renforcer leurs capacités et à poser les bases d'une réussite future. Le personnel de la MAVA a fait un travail considérable, et il faut le féliciter pour cet effort titanesque.

Une grande partie de ce que l'on dit sur la Fondation MAVA s'applique également à André Hoffmann. André est un fervent défenseur de la nature, œuvrant pour la conservation de tout son cœur, son âme, son ambition, sa vision claire et son envie de réussir. Sans lui, la conservation en tant qu'institution ne serait pas aussi efficace, sa voix ne serait pas aussi forte, sa cause ne serait pas aussi urgente. C'est avec un profond sentiment de gratitude que je souhaite une excellente continuation à André et à toute sa famille, et je sais qu'ils continueront à tout faire pour rendre le monde meilleur. Il y aura toujours une place réservée pour André et la famille Hoffmann – qu'ils ont gagnée par leur travail et leur ardent plaidoyer.

Alors que la MAVA tire gracieusement sa révérence, nous allons poursuivre notre travail pour respecter nos engagements. Nous allons veiller à ce que les organisations et les capacités que la MAVA a attentivement soutenues perdurent et s'épanouissent afin de porter l'héritage de la MAVA dans le futur, en protégeant la nature et la diversité de la vie sur terre.



À PROPOS DE CE LIVRE

La décision d'écrire un livre sur la MAVA n'a pas été prise à la légère, car l'humilité a toujours fait partie de l'ADN de la MAVA et de la famille Hoffmann. Nous avons toujours préféré mettre nos partenaires au premier plan et nos propres contributions à l'arrière-plan. Cependant, alors que notre clôture prévue de longue date approchait, nous avons réalisé la richesse de notre expérience et toutes les belles histoires que nous pouvions partager. C'est ainsi que s'est peu à peu imposée l'idée de laisser derrière nous une trace physique de notre travail. Nous espérons que les autres bailleurs et la communauté de la conservation pourront apprendre autant que possible de nos réussites et des défis que nous avons dû relever.

Nous envisageons ce livre comme une ressource d'apprentissage, mais aussi comme un objet-souvenir et un recueil d'histoires personnelles. Nous sommes fiers de partager toutes ces histoires qui présentent les partenaires que nous avons soutenus dans le monde entier au cours de notre existence. Parmi les quelque 500 histoires que nous avons reçues, nous avons choisi des partenaires et des projets qui représentent la diversité des enjeux, des approches, des géographies et des thèmes sur lesquels nous avons travaillé toutes ces années.

Nous espérons que ces anecdotes vous feront sourire et vous rappelleront de bons souvenirs. Nous nous réjouissons à l'idée que notre livre sera glissé dans une bibliothèque et partagé pendant des décennies.

Si vous avez envie d'en savoir plus sur l'approche de la MAVA, notre façon d'opérer et les enseignements que nous avons tirés, nous vous invitons à consulter les annexes, qui comptent une liste de tous nos documents d'apprentissage.

La clôture de la MAVA est la fin d'un chapitre, mais certainement pas la fin d'une histoire. Au-delà de ce livre, nous espérons que l'héritage de la MAVA vivra par le biais de nos partenaires, ces personnes remarquables avec lesquelles nous avons eu l'honneur de collaborer et, bien sûr, par le biais des initiatives que nous avons financées, aidées à concevoir et cocréer, et qui, nous l'espérons, continueront à prospérer pendant de longues années.

Ce fut un parcours collectif, et nous espérons que vous apprécierez cet ensemble de souvenirs partagés. Nous avons essayé de traduire en mots l'amitié, la collaboration et la confiance qui ont caractérisé notre parcours commun.

Le Conseil et l'équipe de la MAVA

UNE NOTE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Au départ, la MAVA était constituée d'une seule personne, un homme exceptionnel – notre fondateur le Dr Luc Hoffmann. De formation scientifique, fasciné depuis toujours par le monde naturel, il était un expert dans le domaine de la nature, au sens le plus vaste. Cependant, il avait aussi une vision ambitieuse pour la conservation, et il était déterminé à la réaliser. Au fil des ans, la fondation a grandi, a rassemblé des membres du Conseil engagés, des collaborateurs compétents et plus de 500 partenaires dévoués.

Un autre homme exceptionnel, son fils André Hoffmann, a pris les rênes de la fondation après le retrait de Luc en 2010, et a mené la MAVA encore plus loin, avec sa propre vision et sa détermination.

De la MAVA, ce dont je me souviendrai le plus, ce sont les personnes. Toutes les personnes qui ont travaillé avec la MAVA étaient là parce qu'elles étaient déterminées à protéger le monde naturel.

J'admire profondément leur engagement, qui m'a beaucoup appris.

Notre petite équipe dévouée a toujours été extrêmement occupée à essayer de gérer simultanément plusieurs défis de la conservation. Mais le processus d'écriture de ce livre nous a donné l'occasion unique de prendre du recul et de la hauteur. Analyser le contexte dans lequel s'insérait la MAVA et voir nos résultats réunis pour la première fois nous a donné une perspective précieuse sur notre parcours et notre contribution à la conservation de la nature.

Entendre les voix de nos partenaires et autres bailleurs était un superbe cadeau de départ pour nous tous.

Je suis très fière de voir les relations qui se sont développées entre nos partenaires et les réseaux que nous avons nourris. Lorsque nous avons lancé nos "plans d'action de résultats", qui réunissaient nos partenaires dans des missions communes, nous espérions créer des opportunités pour que les personnes se rencontrent, collaborent et partagent leur savoir. Cette approche participative est indispensable pour obtenir des résultats sur le long terme. Le futur sera collaboratif, et j'espère que la création de collaborations solides et durables sera l'un des héritages pérennes de la MAVA. Le fait que cette communauté d'acteurs continue à se développer indépendamment de la MAVA est crucial, à l'instar d'un arbre qui pousse sans l'intervention humaine une fois que la graine est plantée.

Je plaide inlassablement pour développer les qualités de leadership chez les individus afin de mieux servir la communauté. Nous avons investi dans une communauté solide de leaders passionnés qui partageaient nos valeurs et les avons aidés à s'outiller pour faire face aux défis du futur. Nous espérons que ces personnes, alors même que nos financements ont cessé, continueront à mettre en œuvre des projets inspirés par ce que nous appelons "l'esprit de la MAVA".

Nous publions ce livre en partie pour nous aider à laisser une empreinte dans le sable. Le rôle de la MAVA dans la conservation arrive à sa fin, mais partager nos expériences pour que d'autres en tirent des enseignements permettra à notre héritage de perdurer.

Je vous remercie pour votre intérêt pour notre livre et pour votre contribution à la préservation de la planète.

Lynda Mansson
Directrice générale de la MAVA

Ci-dessus : Saline d'Ulcinj, Monténégro.

01

LA MAVA EN UN COUP

D'ŒIL

LA MAVA EN UN COUP D'ŒIL

Bureaux

Un siège à **Gland, en Suisse**, et un bureau régional à **Dakar, au Sénégal**.

Financements

Depuis 1994, la MAVA a alloué un total de

1,14 milliard

DE CHF

répartis dans environ

1 500 projets

mis en œuvre par plus de

500 partenaires

Thèmes

- Eau douce et zones humides
- Ecosystèmes marins
- Paysages culturels
- Espèces
- Finance et économie
- Économie circulaire
- Capital naturel
- Impact et durabilité

Les dix plus importants partenaires en termes de financement reçus

WWF, Tour du Valat, IUCN, FIBA, Chatham House, BirdLife International, euronatur, PRCM, Ellen MacArthur Foundation, Nature Finance

Programme

Bassin méditerranéen

Dans le bassin méditerranéen, la MAVA a focalisé son action sur l'eau douce, les zones humides côtières et continentales, les écosystèmes côtiers marins, les écosystèmes essentiels dans les paysages culturels et les espèces prioritaires.

Impact & Durabilité**

L'unité Impact & Durabilité de la MAVA a investi dans le développement d'une communauté dynamique de la conservation, afin d'assurer un impact sur le long terme et une durabilité financière pour ses partenaires après sa clôture.

Projets globaux

Visant les enjeux globaux et les questions transversales, le programme de financement global de la MAVA a offert la flexibilité nécessaire pour soutenir d'importantes initiatives venant en complément à ses programmes prioritaires et contribuant à assurer un avenir aux humains et à la nature.

Économie durable*

Cherchant à contribuer à la création d'un système économique mondial plus durable et en l'intégrant à ses programmes régionaux, la MAVA a focalisé son action en faveur de la valorisation du capital naturel, du financement pour la biodiversité et de l'économie circulaire.

Afrique de l'Ouest

En Afrique de l'Ouest, la MAVA a focalisé son action sur les tortues marines, les zones humides côtières, les oiseaux marins, les mangroves, les herbiers marins et les petits pélagiques.

Suisse (anciennement Suisse et Arc alpin)

En Suisse, la MAVA a focalisé son action sur les rivières, l'agriculture durable, l'infrastructure écologique et l'économie circulaire.

*ajouté en 2014 | **ajouté en 2016

LA MAVA EN UN COUP D'ŒIL

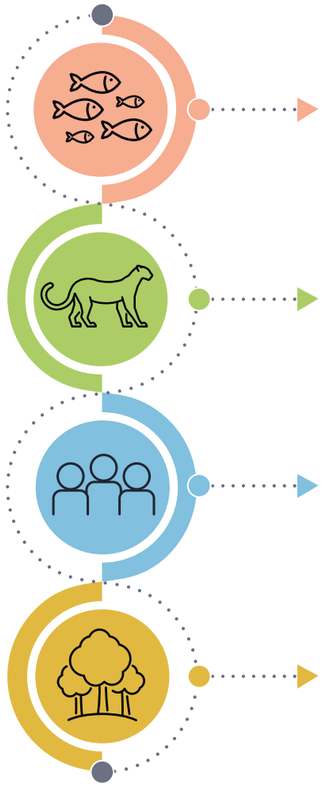
Mission

Nous conservons la biodiversité en faveur des humains et de la nature en finançant, en mobilisant et en renforçant nos partenaires et la communauté de la conservation.

Vision

Nous souhaitons offrir un futur où la biodiversité s'épanouit, surtout dans la région méditerranéenne, la zone côtière d'Afrique de l'Ouest et la Suisse ; où l'économie mondiale soutient la prospérité humaine et une planète en bonne santé ; où la communauté de la conservation prospère.

Valeurs



Fédérer

Nous réunissons les acteurs clés afin de relever les défis de la conservation de la biodiversité et nous mobilisons le soutien nécessaire permettant d'agir en faveur de la conservation.

Être flexible

Par notre capacité à mobiliser des fonds, à prendre des décisions rapidement et à adapter notre soutien aux besoins des partenaires, nous sommes un acteur souple, capable de financer des projets novateurs.

Renforcer le pouvoir d'agir

Nous sommes convaincus que la réussite des projets de conservation de la nature réside dans leur ancrage local, par l'entremise du respect des cultures et par le renforcement des capacités des organisations locales.

Persévérer

Nous cherchons à obtenir des succès tangibles en matière de conservation, lesquels s'inscrivent dans la durée et démontrent des résultats concrets à des étapes clés.

02

L'HISTOIRE DE LA

FONDATION

Ci-dessus : Luc Hoffmann, La Tour du Valat, années 1950.

LES RACINES DE LA MAVA

La jeunesse de Luc

L'histoire de la MAVA trouve ses racines dans l'intérêt précoce de Luc Hoffmann pour la nature, des dizaines d'années avant la création de la fondation.

Luc est né en 1923 à Bâle, en Suisse, dans une famille aisée. Son grand-père, Fritz Hoffmann-La Roche, a créé le laboratoire pharmaceutique Hoffmann-La Roche à la fin du 19e siècle. Il a fait prospérer la fortune familiale grâce à sa réussite.

L'essor d'Hoffmann-La Roche a contribué au développement de l'industrie chimique de Bâle. Alors élève en internat, Luc a étudié la chimie – comme on pouvait s'y attendre pour l'héritier de l'entreprise – mais a rapidement compris que sa passion était ailleurs.

Lors de ses longues marches solitaires et expéditions pour observer les oiseaux, Luc avait le temps de penser à son avenir. Finalement, il décide de concrétiser son attrait pour le monde naturel en étudiant la zoologie. Il publie un premier rapport universitaire à l'âge de 18 ans, avant même d'entamer ses études de botanique et de zoologie à l'université de Bâle. Appelé dans l'armée suisse, Luc interrompt ses études pendant deux ans pour les reprendre après la Deuxième Guerre mondiale et obtenir un doctorat en ornithologie portant sur l'étude de la sterne arctique. Il n'est pas difficile de comprendre pourquoi cet oiseau fascinant avait capté son intérêt : il se reproduit dans la région arctique pendant l'été de l'hémisphère nord avant de migrer vers la côte antarctique pour l'été de l'hémisphère sud, ce qui en fait la plus longue migration connue dans le règne animal.

La Camargue
En 1948, Luc a 25 ans. Inspiré par le milieu unique de la Camargue, en France, où le Rhône rencontre la Méditerranée, et préoccupé par les menaces pesant sur la population du flamant rose, il achète une vieille ferme et les terres avoisinantes à la Tour du Valat, au cœur de la Camargue, avec l'intention de s'y installer.

Cette propriété de 485 hectares, sans eau courante ni électricité, était un havre de paix entouré de zones humides pullulant de vie. Son isolement convenait bien à Luc, connu pour aimer le calme et l'intimité.

Cependant, malgré son goût pour la solitude, Luc décide que cette zone était trop particulière – et fragile – pour la garder pour lui seul. Étudiant les populations et les migrations des oiseaux d'eau de sa propriété, il constate que ceux-ci, comme toutes les autres espèces d'oiseaux qui vivent à la Tour du Valat, sont menacés par l'urbanisation planifiée et le développement agricole. Pour protéger efficacement l'écosystème de zone humide complexe de la Camargue, il fallait mieux le comprendre.

Luc invite alors des scientifiques et des naturalistes à visiter et à étudier cette zone humide. La réputation et la fréquentation de la Tour du Valat augmentent sans cesse et la ferme devient une station biologique, avec notamment le premier centre permanent de baguage d'oiseaux de la région. La Tour du Valat s'est peu à peu transformée en station de recherche internationalement reconnue : elle a accueilli en sept décennies des centaines de biologistes. Cette continuité d'action, relativement unique, a été rendue possible par un financement régulier et la ténacité de Luc, qui préfiguraient déjà une valeur-clé de la MAVA : la persévérance.

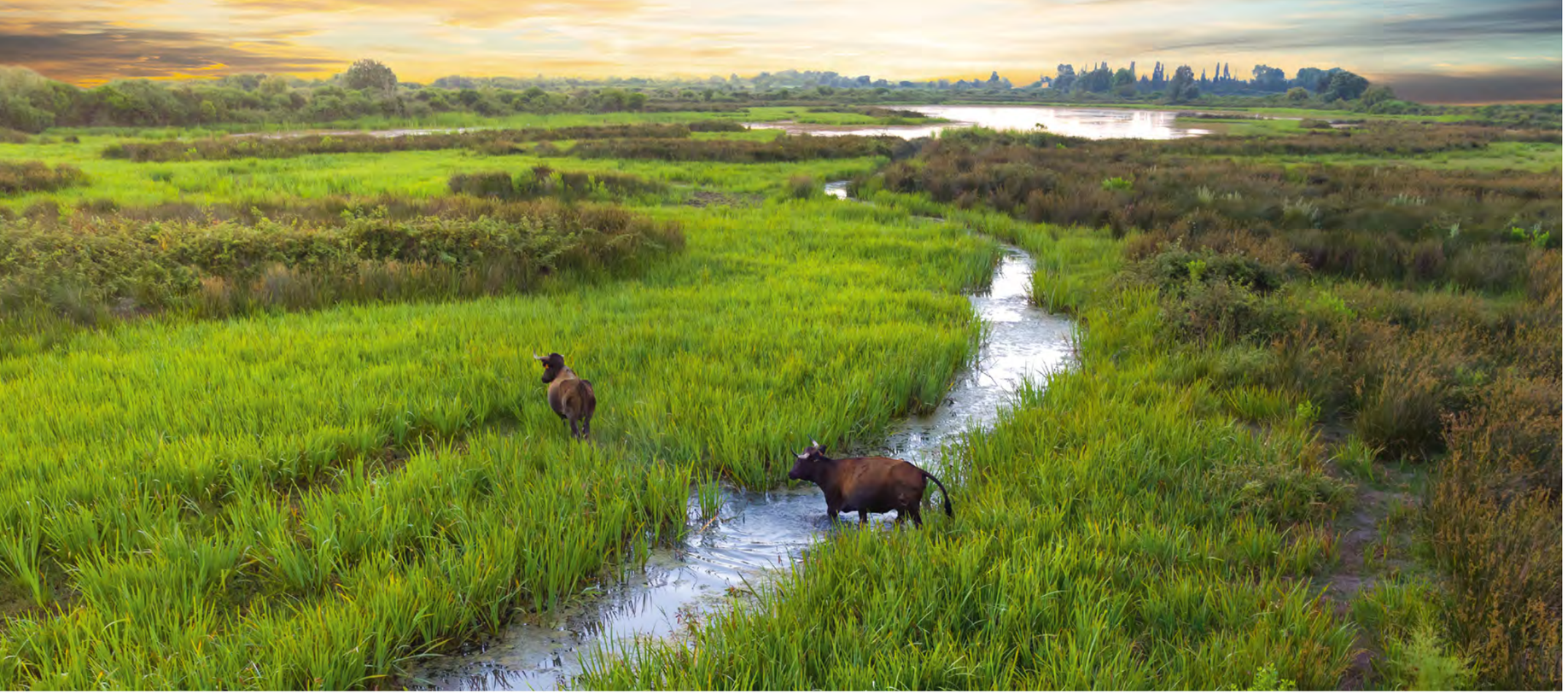
Les efforts de Luc pour former, parrainer, encourager, financer et connecter la génération suivante de conservationnistes, ont permis aux anciens de la Tour du Valat et à leurs étudiants de devenir responsables de la protection d'immenses portions de terre dans le monde entier.

Luc et sa femme Daria ont élevé leurs quatre enfants dans une ferme, sur leur propriété de la Tour du Valat. Pour leur fils André, grandir là était « certainement un paradis. Nous n'avions pas d'électricité, pas de télévision, et le chauffage central a été installé le jour de ma naissance. Je suis sûr que cela devait parfois être horrible et infesté de moustiques, mais le souvenir que j'en garde est celui d'une communion avec la nature. »

Leur fille Vera acquiesce : « C'était l'endroit idéal pour une enfant. C'était tellement isolé que mes parents ont dû mettre en place une école communautaire pour nous. Ils ont embauché un professeur, et nous suivions des cours avec les enfants des fermiers et des pêcheurs du coin. Tous les enfants – âgés de 5 à 14 ans – étaient réunis dans une seule classe. »

Certes, la Tour du Valat était isolée, mais « le monde venait à nous », comme le dit Vera. Pendant son enfance, la maison ne désemplissait pas de biologistes et de naturalistes de toutes sortes. Vera se souvient avoir été envoyée chez le célèbre ornithologue britannique Sir Peter Scott pour apprendre l'anglais et, sans surprise, ses premiers mots d'anglais ont été des noms d'oiseaux.

En bas à gauche : Luc Hoffmann, La Tour du Valat, années 1950.
En bas à droite : L'action de la Tour du Valat, centrée sur l'étude des populations d'oiseaux et leur migration, en particulier à l'aide du baguage dans les années 1950.



Une fascination pour les zones humides

Luc a été l'une des premières personnes à reconnaître l'importance vitale des zones humides, comme la Camargue, dans le monde naturel. Dans les années 1950, celles-ci étaient méprisées, considérées, au mieux, comme des lieux humides sans grand intérêt, ou, au pire, comme des milieux propices aux maladies. Pourtant, elles sont aujourd'hui reconnues comme des berceaux extraordinaires de biodiversité. Pour ne citer qu'un exemple : plus de 1 500 des 4 700 espèces de plantes à fleurs identifiées en France existent en Camargue, selon l'institut de recherche de la Tour du Valat. Les zones humides offrent un sanctuaire aux oiseaux migrateurs en hiver et des zones de reproduction et d'habitat pour d'innombrables espèces. Les zones humides atténuent l'impact des tempêtes et des inondations. Ce changement de perception est largement imputable à la vision et au plaidoyer incessant de Luc.

« Avec l'humain, pas contre lui »
Une partie de la réussite de Luc en Camargue, notamment pour restaurer la population de flamants roses, n'aurait pu avoir lieu sans la coopération des habitants. Ces personnes dépendent en effet de cette zone humide pour leur mode de vie unique et pour soutenir leurs moyens d'existence, comme la chasse au sanglier, la riziculture, l'exploitation du sel et les manades, ces groupes de chevaux camarguais semi-sauvages ou de bétail dont s'occupent les bergers ou manadiers. Bien que leur mode de vie soit fondé sur le monde naturel, certaines contraintes inévitables (par exemple les récoltes picorées par les flamants) étaient peu appréciées des Camarguais, ce qui est bien compréhensible.

Néanmoins, avec le temps, Luc et ses alliés ont convaincu la population qu'elle bénéficierait de la conservation de la région, et qu'il fallait protéger l'écosystème si elle voulait conserver son mode de vie traditionnel. Le slogan de Luc, « Avec l'humain, pas contre lui » est devenu sa marque de fabrique. Il l'a transmis à la MAVA, ainsi qu'à toutes les autres organisations qu'il a créées et qui s'efforcent de toujours servir ensemble les populations et la nature.

En bas à gauche : Luc Hoffmann, La Tour du Valat.

Un pionnier du mouvement de la conservation

Aux débuts du travail de Luc, dans les années 1950, la conservation était un concept encore balbutiant. Les interdépendances entre les insectes, poissons, oiseaux, plantes et humains n'étaient pas encore totalement comprises. Globalement, l'écologie n'était pas considérée comme une science, mais plutôt comme le rêve d'un petit nombre de passionnés. Comme Luc le rappelait en 2011 : « J'étais convaincu que les écologistes avaient le devoir de suivre l'évolution des écosystèmes et de les préserver de pertes irréversibles. À cette époque, la conservation était généralement perçue comme une activité contraire au développement économique et l'idée communément répandue était qu'elle devait être restreinte aux aires protégées, qui étaient gardées à l'écart des tendances générales. »

Luc a été capital pour faire reconnaître, pendant la deuxième moitié du 20e siècle, la conservation comme étant un mouvement mondial basé sur la science. Il a été un véritable pionnier, doté d'une vision claire et d'une générosité d'esprit sans fin, qui ont permis de changer les choses en passant outre les frontières de pays, de continents et de générations.

Luc croyait fermement que la conservation ne fonctionnerait que si différents groupes réunissaient leurs forces pour travailler en partenariat. Il a ainsi contribué à la création de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) en 1948, avant d'en devenir son vice-président de 1960 à 1969.

En 1961, porté par ses premiers succès, mais toujours conscient de l'ampleur du défi, Luc a cofondé le World Wildlife Fund (WWF) avec Sir Peter Scott et Edward Max Nicholson, dans l'objectif de former un organisme international qui servirait et financerait des organisations locales de conservation. Le WWF est aujourd'hui l'une des plus importantes organisations de conservation dans le monde, travaillant dans plus de 100 pays et bénéficiant du soutien de millions de sympathisants. Luc en a été le vice-président lors de sa création mais est resté globalement dans l'ombre, faisant des contributions financières généreuses qui ont contribué à faire du WWF le géant de la conservation qu'il est aujourd'hui.

> « *La conservation n'oppose pas la protection de la nature au développement humain ; elle préserve des systèmes et des processus qui rendent la vie possible, comme base pour un développement durable.* »
>
> **Luc Hoffmann**

Une approche basée sur des sites iconiques

De 1947 à 1993, Luc a consacré une grande partie de son temps et de son énergie à la conservation de cinq sites : la Camargue en France, Doñana en Espagne, le banc d'Arguin en Mauritanie, les lacs Prespa en Grèce, Macédoine du Nord et Albanie, et l'archipel des Bijagos en Guinée-Bissau. L'histoire de ces sites spéciaux est décrite plus en détail dans le chapitre « Quelques projets phares ».

Le Parc national de Doñana

Le Parc national de Doñana, situé en Andalousie, est une zone humide diversifiée de 57 000 hectares, qui abrite l'aigle ibérique et le lynx ibérique. Créé en 1969 par le WWF et le gouvernement espagnol, il a été l'objet de la première campagne du WWF, qui venait d'être créé. L'impulsion de Luc et son soutien financier ont été cruciaux pour la création de ce parc ; sans oublier l'action du naturaliste espagnol José Antonio Valverde, qui a fait campagne pendant 20 ans pour protéger cette zone en s'inspirant de la réussite de Luc à la Tour du Valat.

Le Parc national du banc d'Arguin
En 1976, le scientifique français Théodore Monod a convaincu les autorités mauritaniennes de créer le Parc national du banc d'Arguin, afin de protéger la vaste zone humide côtière qui s'étend le long de la côte mauritanienne. La zone du parc offre un habitat pour des millions d'oiseaux, et ses eaux regorgent de vie marine. En 1986, en étroite collaboration avec les autorités mauritaniennes, Luc participe à la création de la Fondation internationale du banc d'Arguin (FIBA), qui aide à la gestion et à la préservation du parc face aux menaces comme la surpêche.

Les lacs Prespa
Les lacs Prespa ont officiellement été déclarés protégés en 1991 avec la création de la Société pour la protection des lacs Prespa (Society for the Protection of Prespa, SPP), mais la relation de Luc avec cette région remonte au début des années 1970. Sa diplomatie et son charisme ont été mis à l'épreuve avec la dictature militaire grecque et les gouvernements d'Albanie et de Macédoine du Nord, mais les efforts de la SPP ont peu à peu été récompensés.

Les îles Bijagos
Le dernier des sites emblématiques de la MAVA est l'archipel des Bijagos, en Guinée-Bissau en Afrique de l'Ouest. En 1996, lorsque l'UNESCO déclare cet archipel Réserve de biosphère, le naturaliste Pierre Campredon invite Luc à lui rendre visite. Luc est immédiatement frappé par la beauté de ces 88 îles, et par le mariage entre nature et culture symbolisé par le mode de vie des peuples natifs des Bijagos. Ce mode de vie était la meilleure défense des îles contre les dangers de la surpêche, du tourisme et de l'intensification de l'exploitation pétrolière. Utilisant une approche régionale ancrée dans les traditions locales et le contexte culturel, un réseau d'aires protégées a été créé, qui reste cogéré par les habitants des Bijagos.

Luc a pris des mesures spécifiques afin de protéger chacun de ces sites individuellement, mais il a aussi agi à un niveau international afin d'encourager leur préservation. En 1971, Luc a participé à la rédaction de la Convention de Ramsar pour les zones humides d'importance internationale. Ramsar constitue le premier traité environnemental international et couvre aujourd'hui 170 pays.

L'HISTOIRE DE LA FONDATION

LA NAISSANCE DE LA MAVA

Les débuts (1994-2007)

En 1994, Luc crée la MAVA, Fondation pour la nature, pour y réunir les projets de conservation auxquels il avait consacré sa vie. Ce nom, basé sur les initiales de ses quatre enfants – Vera, Maja, André et Daschenka – tous élevés à la ferme de la Tour du Valat, souligne que la MAVA est une initiative propre à la famille Hoffmann. Vera, la fille aînée de Luc, a fait partie du Conseil d'administration dès le début, tandis que Maja et André le rejoignent en 2008. Le financement généreux de la MAVA provenait initialement de Luc, qui a ensuite établi un revenu garanti pour la fondation par le biais des intérêts des actions familiales du groupe Hoffmann-La Roche (ensuite devenu Roche).

La création de la MAVA a coïncidé avec le début de la prise de conscience mondiale de l'urgence de la conservation et marque l'aube de la transition de Luc vers une façon d'agir plus structurée. Malgré tout, ses débuts ont été relativement informels. La fondation était vue comme un instrument plutôt que comme une entité propre ; une conséquence logique des nombreux projets philanthropiques de Luc et de la volonté de les regrouper.

Malgré un fonctionnement encore peu structuré, le premier Conseil de la MAVA a mis en place un cadre d'orientation pour ses actions, basé sur la motivation et la vision pragmatique de Luc, et qui est resté un axe directeur pendant toute sa vie. Cela incluait d'accorder la priorité aux espèces et aux écosystèmes menacés, à la conservation des paysages et la gestion durable de la nature, sans oublier le combat contre la pollution et pour la réduction du gaspillage des ressources et de l'énergie. Le cadre incluait également des critères géographiques spécifiques, axés sur la Méditerranée, l'Afrique de l'Ouest et la Suisse ; ainsi que des orientations pour fournir des financements rapides à des projets urgents.

Les premières réussites de la MAVA reposaient fortement sur la vision personnelle, l'engagement, le réseau et la sagesse de Luc. Le premier Conseil était majoritairement composé d'amis de Luc, qui faisaient des visites régulières sur les sites de projets et décidaient ensemble d'accorder ou non un financement aux nouveaux projets – basant leurs décisions sur l'intuition et l'expertise personnelles plutôt que sur une stratégie formelle plus large. Le collaborateur de longue date et ami intime de Luc, Jean-Paul Taris, a été directeur général de la MAVA de 2005 à 2010. Ce conservationniste expérimenté et réputé a assumé de nombreuses fonctions dans la conservation au cours de sa vie, y compris à la Tour du Valat.

La plupart des partenaires de la MAVA de ces premières années avaient également des liens étroits avec Luc, comme le WWF, l'UICN, la Station de recherche biologique de la Tour du Valat, la Fondation internationale du banc d'Arguin et la Society for the Protection of Prespa.

En bas à gauche : Sidi Mohamed Ould Moine (ancien directeur du PNBA), Luc Hoffmann et Jean-Paul Taris, 30e anniversaire du Parc National du Banc d'Arguin, Mauritanie, 2006. **Ci-dessus :** André Hoffmann, Vera Michalski, Maja Hoffmann, Stanley Buchthal, Luc Hoffmann et Rosalie Hoffmann à la Tour du Valat, 2004.

Les premières réussites de la MAVA
Lors de cette période d'apprentissage, la création du Partenariat régional pour la conservation côtière et marine (PRCM) en 2000 peut être considérée comme un beau succès. Il s'agit d'une coalition d'organisations travaillant sur les questions côtières dans sept pays d'Afrique de l'Ouest. La MAVA a aidé à la mise en place de ce partenariat dans l'objectif d'améliorer la collaboration entre des organisations non gouvernementales (ONG) en Afrique de l'Ouest qui travaillaient toutes sur des programmes séparés – et qui parfois se chevauchaient. Aujourd'hui, le PRCM réunit des acteurs qui travaillent dans tous les domaines de la conservation marine – bailleurs, investisseurs, chercheurs et ministres, entre autres – qui collaborent, lèvent des fonds, définissent des stratégies, font des plaidoyers et innovent ensemble.

Le recrutement d'Holger Schmid en 2005 en tant que responsable administratif et technique a marqué la naissance du secrétariat de la MAVA, et a constitué le premier pas vers une vraie professionnalisation. La MAVA fonctionnait toujours depuis le domicile de Luc, à Montricher, en Suisse – et ce encore pendant de nombreuses années – mais l'équipe, et donc l'ampleur de ses actions, commençaient à croître.

Holger est resté avec la fondation jusqu'en 2022 – une relation de long terme typique du personnel de la MAVA – gérant les programmes Suisse et Économie durable au moment de la clôture. Lorsque Holger se remémore les premières années de la MAVA, ses souvenirs contrastent fortement avec les dernières années de la fondation. Il se souvient du bureau partagé avec Luc, de ses documents couverts de poussière lors de travaux de rénovation, et de l'installation de la première ligne téléphonique officielle de la fondation – ce qui lui permettait ainsi d'interagir directement avec ses partenaires.

L'HISTOIRE DE LA FONDATION

LA CROISSANCE DE LA FONDATION (2008–2015)

Pendant cette phase, la MAVA a commencé à mettre au point un plan stratégique plus précis, pour renforcer son secrétariat et sa gouvernance. La stratégie introduisait une approche régionale, se focalisant initialement sur les zones humides de Méditerranée et d'Afrique de l'Ouest, ainsi que sur l'Arc alpin. L'équipe a commencé à chercher des partenaires crédibles qui réalisaient déjà des programmes de conservation dans ces régions.

La MAVA commençait à se faire un nom dans le monde de la conservation, et pas seulement en Europe, si bien que son équipe s'est vue inondée de demandes de financements – pertinentes ou non. C'était une situation compliquée, car chaque demande exigeait un processus d'évaluation complet puis un vote des membres du Conseil. La mise en place d'une stratégie de plus en plus ciblée a permis de filtrer les demandes, afin que le personnel et les membres du Conseil puissent se focaliser sur les projets qui intéressaient la fondation, plutôt que de passer leur temps à rejeter des propositions.

C'est à ce moment que le Conseil a décidé de développer l'équipe en engageant deux managers de programme supplémentaires, Thierry Renaud et Paule Gros. Holger, Thierry et Paule étaient chacun responsables de la gestion d'un portefeuille de projets pour une région prioritaire.

La clause de fin de la MAVA

Alors que la MAVA se développait, la prévision de Luc de fermer définitivement les portes de la fondation en 2022 a beaucoup surpris. Cette date de clôture était méconnue ou peu abordée pendant la majeure partie de l'existence de la fondation.

L'intention de Luc avait toujours été de financer les dépenses de la fondation par le biais des paiements des dividendes de Roche, dans le cadre d'un accord portant sur 25 ans. La MAVA avait été conçue comme un outil pour répondre à la passion de Luc et réaliser ses rêves, mais il voulait que sa famille puisse poursuivre ses propres intérêts philanthropiques sans être à tout jamais liée au sien.

Sécuriser le futur par le biais d'un financement durable

L'année 2009 a été charnière, avec la création du Fonds fiduciaire du banc d'Arguin et de la biodiversité côtière et marine (BACoMaB). Premier fonds fiduciaire pour la conservation en Afrique de l'Ouest, le BACoMaB est un mécanisme de financement durable innovant, créé pour protéger la biodiversité côtière et marine en Mauritanie.

La FIBA, partenaire de la MAVA, et surtout sa directrice générale, Sylvie Goyet, ont joué un rôle crucial dans la création du BACoMaB. Cette collaboration entre la MAVA, la Banque de développement allemande (KfW), le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) et l'Agence française de développement (AFD) a fourni un financement permettant de sécuriser l'avenir à long terme de ce joyau de la conservation en Afrique de l'Ouest.

Plus tard, d'autres fonds fiduciaires ont été créés comme le Fonds fiduciaire pour la nature Prespa Ohrid et la Fondation BioGuiné.

L'arrivée de la relève

En 2010 a eu lieu une étape importante pour la fondation : André Hoffmann a succédé à son père en tant que président de la MAVA et Lynda Mansson a été engagée comme directrice générale. Luc est toutefois resté au Conseil et a participé aux réunions jusqu'à son décès en 2016, à l'âge de 93 ans. L'idée que se faisait André de la conservation a évolué et il a peu à peu apporté sa perspective, façonnant la stratégie de la MAVA selon sa propre vision de la philanthropie.

André avait plus d'expérience dans les affaires qu'en biologie. Mais son enfance passée en Camargue, ainsi que son expérience professionnelle, lui donnaient un point de vue unique sur la conservation. L'approche qu'il a adoptée en tant que président différait naturellement de celle de son père, mais son engagement était tout aussi fort.

> *« Si vous détruisez la nature pour faire des profits, vous créez le problème que vous essaierez ensuite de résoudre par la philanthropie. »*
>
> **André Hoffmann**

La vision d'André était de contribuer à la création d'un système économique mondial plus durable, en atténuant directement les causes principales de l'appauvrissement de la biodiversité – souvent des facteurs humains comme le manque d'emplois et la pauvreté. Pour lui, le milieu des affaires a un grand rôle à jouer pour susciter ce changement crucial, plutôt que de continuer à créer des problèmes que les conservationnistes doivent ensuite résoudre. Comme le dit André : « Si vous détruisez la nature pour faire des profits, vous créez le problème que vous essaierez ensuite de résoudre par la philanthropie. Il faut donc viser à gagner de l'argent de façon raisonnable plutôt qu'à n'importe quel prix. » Jugeant inadéquat de faire des dons philanthropiques visant à « rattraper les choses » une fois les dégâts causés, André focalise son action sur un changement du système.

Une époque de transformation

L'objectif d'André et de Lynda était de continuer à professionnaliser la MAVA, et d'axer son action sur trois domaines spécifiques : la conservation de la biodiversité et des fonctions écosystémiques ; la gestion et l'utilisation durable des ressources naturelles ; et la création d'une communauté de la conservation solide et efficace. Ils étaient soutenus par de nouveaux membres du Conseil, choisis pour leur expérience spécifique. Le rôle du Conseil a également changé, passant de la prise de décision à la supervision stratégique.

Peu après son arrivée, Lynda a introduit de nombreux changements à la MAVA, notamment en introduisant des stratégies à cinq ans ciblées pour chaque programme, et en apportant des changements dans les critères de sélection et les procédures décisionnaires au sein de l'équipe. Lynda se souvient de sa surprise devant les processus légers qui étaient en place, mais aussi de son enthousiasme à l'idée de pouvoir les revoir. « J'avais l'impression d'être dans une start-up, avec les fonds, la réputation et le personnel. C'était une situation incroyable pour une nouvelle directrice, et c'était enthousiasmant de pouvoir transformer la fondation en une organisation plus structurée et rationalisée », explique-t-elle.

En bas à gauche : Simon Mériaux et un chauffeur du Parc National du Banc d'Arguin, Mauritanie, 2009. **En bas à droite :** André Hoffmann en Camargue, 2017.

Lynda a également transformé le rôle du personnel de la MAVA, surtout l'équipe de programmes, qui était alors composée de huit personnes dont les compétences et l'expérience dépassaient largement le cadre de leurs fonctions. Lynda a mis à profit son expérience dans le développement du leadership pour préparer les managers de programmes à assumer des fonctions plus importantes et à devenir plus autonomes. La capacité décisionnelle et l'autonomie dont elle a doté l'équipe n'étaient pas habituelles dans le monde des fondations telles que la MAVA, mais les avantages ont vite été visibles : l'équipe se renforçait et la MAVA devenait plus flexible.

Les postes des équipes de programmes ont été entièrement remaniés, devenant plus complexes, mais aussi bien plus créatifs et valorisants. Paule Gros, qui a été engagée en 2009 et est devenue directrice du programme Bassin méditerranéen puis également responsable des Partenariats stratégiques, se remémore : « Nous devions nous adapter et développer en permanence de nouvelles capacités, de nouvelles attitudes, de nouvelles approches. J'ai adoré relever ce défi et réaliser que j'en étais capable. »

Thierry Renaud, directeur de l'unité Impact & Durabilité, dit de cette période : « Cette phase de transition a été menée à toute vitesse en étant focalisée sur l'avenir et avec un grand enthousiasme. La confiance du Conseil et la responsabilisation de l'équipe ont profondément changé nos rôles, ouvrant des perspectives professionnelles sur lesquelles nous nous basons toujours aujourd'hui ! »

C'était également une période de transformation pour le personnel chargé de l'administration, des finances et de la communication de la MAVA. Par exemple, lorsque Rachel Sturm, directrice administrative et financière de la MAVA, a rejoint la fondation en 2010, elle a créé avec l'aide d'un stagiaire un tableau Excel sophistiqué réunissant pour la première fois toutes les informations sur les financements de la MAVA. Ce tableau a évolué avec le temps et s'est transformé en outil de gestion de projets, créé sur mesure en collaboration avec l'entreprise Aid Impact.

En parallèle à cette croissance et ce développement, la fidélité à la vision originale de Luc est toujours restée une priorité. Le Conseil et le personnel ont décidé de définir précisément les valeurs de la MAVA, et en ont défini quatre : renforcer le pouvoir d'agir, être flexible, fédérer et persévérer. Ce que Paule décrit comme « une tentative de synthétiser l'esprit de Luc, alors qu'auparavant nous faisions tout en nous basant sur son immense connaissance et expérience. »

De l'intuition à la structure

Parallèlement à l'augmentation du financement et de l'influence de la MAVA, la fondation s'est professionnalisée – en partie par volonté et en partie par nécessité. La MAVA était en effet devenue l'une des plus importantes fondations donatrices dans le domaine de l'environnement au niveau mondial. Avec un budget annuel considérable, la rigueur était de mise pour s'assurer que tous les financements étaient bien utilisés.

Ainsi, les programmes par région de la MAVA – Bassin méditerranéen, Zone côtière d'Afrique de l'Ouest, Arc alpin et Suisse – ont été formalisés en 2010, puis rejoints en 2014 par un programme transversal Économie durable, sur l'initiative d'André.

André et Lynda avaient tous deux de l'expérience dans l'économie et le monde des affaires, ce qui offrait un nouveau point de vue à l'approche de la MAVA et permettait de chercher à résoudre les causes premières des problèmes de conservation. André s'intéressait de plus en plus à la relation entre l'appauvrissement de la biodiversité et les questions socioéconomiques, comme le manque d'emplois durables et les pratiques abusives des entreprises, et il se demandait comment la MAVA pouvait agir. André résume simplement ce constat : « Nous ne pouvons pas protéger la nature sans prendre en compte en premier lieu l'humanité. »

Ce nouveau domaine programmatique représentait une transition progressive basée sur une période d'apprentissage, de tests et de projets pilotes. La MAVA a étudié les opportunités et acquis des connaissances sur le sujet avant de décider de faire de l'Économie durable un pilier officiel de ses programmes, mené par Holger.

> « *Nous faisions une tentative de synthétiser l'esprit de Luc, alors qu'auparavant nous faisions tout en nous basant sur son immense connaissance et expérience.* »
>
> **Paule Gros**

Ci-dessus : Une photographie du documentaire *Together for the Med* – Isaac le pêcheur en Catalogne.

L'équipe de la MAVA a également déménagé, quittant la maison de Luc pour le centre de l'UICN à Gland, en Suisse, où sont hébergées d'autres organisations de la conservation. Réalisant un changement culturel radical, la fondation a également commencé à communiquer de façon plus transparente et active sur ses priorités, critères et actions, ce qui a aussi permis d'attirer les bons partenaires, et de juguler le flux des demandes de financement.

Suzanne Amrein, assistante exécutive de la MAVA et chargée de la communication, se rappelle : « Lorsque je suis arrivée à la MAVA en 2011, l'une de mes principales tâches était de créer un nouveau site web, inspirant et vivant, susceptible de répondre au besoin croissant de communiquer par le biais d'Internet. À l'époque, je ne connaissais rien aux sites web, et n'avais aucune idée de par où commencer ! Savoir où trouver des informations de référence, des images à fort impact, des faits et des chiffres intéressants… Tout était nouveau. Le site web est finalement devenu un superbe outil ; c'était la première fois que nous communiquions ouvertement et de façon transparente sur les activités de la MAVA. Même si nous n'avions rien à cacher auparavant, nous montrer ainsi ouvertement au monde entier a constitué un grand pas en avant pour la fondation. »

L'évolution de la fondation

Une période d'ajustement a été nécessaire pour que tous les acteurs s'adaptent à la transformation rapide de la MAVA. Le personnel, notamment, devait s'adapter aux changements entrepris dans les processus et les responsabilités. Il fallait également aligner en douceur les visions de Luc et d'André sur la meilleure manière de réaliser la mission. Enfin, les partenaires devaient aussi apprendre une nouvelle façon d'interagir avec la fondation.

Holger, le plus ancien employé de la MAVA, se remémore la grande différence entre être assis chez Luc autour d'une table pour affecter des fonds à quelques amis et se trouver dans un bureau entouré d'une équipe. Holger était devenu personnellement responsable d'un budget bien plus élevé pour son programme que le budget entier de la fondation à ses débuts – qu'il décrit comme « une explosion de ressources et de capacités. »

En matière d'expérience, de connaissances et de normes administratives, cette transition a positionné la MAVA comme un des leaders dans l'univers des fondations œuvrant pour la conservation. Bien sûr, ce processus a demandé une adaptation au changement de la part du personnel, du Conseil et des partenaires.

Croissance continue et consolidation

Avec cette croissance, et les ajustements structurels afférents, il devenait nécessaire de recruter une équipe d'experts de la conservation en tant que directeurs et managers de programmes. Ces nouvelles recrues ont commencé à constituer un portefeuille cohérent de projets sous les objectifs prioritaires définis dans la stratégie. Le personnel a continué ses visites de terrain régulières, afin de forger et de maintenir des relations étroites avec la liste de plus en plus longue de partenaires de la MAVA ; ces visites restaient un élément essentiel du fonctionnement de la fondation. De même, les relations en interne étaient également fortes : le bureau était un lieu joyeux, résonnant de rires et l'équipe aimait passer du temps ensemble.

En 2015, la MAVA a fusionné avec la Fondation internationale du banc d'Arguin (FIBA), son partenaire d'Afrique de l'Ouest, et un grand nombre d'employés de la FIBA ont rejoint la MAVA. D'après Lynda : « C'était une décision importante et logique pour les deux parties, surtout parce que la MAVA commençait à réfléchir à la réalité de sa clôture et à ce qu'elle laisserait en héritage. »

L'objectif de la MAVA était de créer une communauté d'organisations forte et résiliente, afin de continuer l'important travail de conservation dans ses régions prioritaires. Mais l'engagement intense et continu requis pour ses projets en Afrique de l'Ouest commençait à dépasser les capacités opérationnelles de sa petite équipe en Suisse. Par ailleurs, la FIBA cherchait à définir son futur. Consciente que le financement de la MAVA se terminerait sept ans plus tard, elle avait mis en place un réseau capable de reprendre une grande partie de son travail traditionnel.

La fusion a ainsi permis d'unir leurs forces respectives : le renforcement des capacités bien connu de la FIBA, ses qualités d'accompagnement organisationnel, sa présence sur le terrain grâce à sa représentation à Dakar, et sa longue expérience dans la région complétaient naturellement l'expertise de la MAVA, sa force de rassemblement et ses ressources financières. Charlotte Karibuhoye, directrice du programme Afrique de l'Ouest de la MAVA puis également responsable des Alliances stratégiques, a passé dix ans à la FIBA avant la fusion. Elle se rappelle : « Le plus gros défi pour le personnel de la FIBA après la fusion était d'apprendre à prendre du recul par rapport au travail sur le terrain et à faire appel aux partenaires.

Ci-dessous : Les équipes MAVA, FIBA et invités lors de la célébration pour la fusion MAVA/FIBA, Sénégal, 2015.

Nous avions l'habitude de tout faire nous-mêmes, donc nous avons dû apprendre à laisser les autres agir à notre place. »

Simon Mériaux, manager Impact & Durabilité à la MAVA, qui faisait également partie de la FIBA, rajoute : « Lorsque j'ai rejoint la MAVA après mes années à la FIBA, je suis passé du rôle d'exécuteur direct de projets à celui de donateur. Mais cela a aussi constitué une occasion incroyable de travailler avec un grand nombre d'autres partenaires, issus de géographies différentes. »

Nathalie Cadot, qui travaillait avec Simon en tant que manager Impact & Durabilité, et venait également de la FIBA, explique : « Cette fusion a été très positive pour les partenaires de la FIBA, car cela les a rapprochés de la MAVA, qui finançait déjà plus de 90 % des projets de la FIBA. »

Après la fusion, la MAVA a absorbé la plupart du personnel de la FIBA, faisant passer l'équipe de 9 à 21 personnes, dont 11 basées à Dakar, au Sénégal. Cette nouvelle équipe agrandie de la MAVA a entamé une série de discussions et d'ateliers afin de décider collectivement de son avenir et de planifier la consolidation du groupe, malgré la distance entre la Suisse et le Sénégal. Sur cette période, Lynda dit : « Nous étions créatifs et parfois radicaux dans la façon de repenser notre façon de travailler. Nous avons conçu une manière idéale d'interagir ensemble entre les bureaux et avons réfléchi à comment réduire la charge de travail du personnel tout en accomplissant davantage. Globalement, cela a créé une grande solidarité d'impliquer tout le monde pour décider de notre avenir, et a permis de poser les bases d'un sentiment commun d'appropriation très fort au sein de la fondation. »

Pendant cette période de changement, la représentation des membres de la famille au Conseil a également changé. En plus d'André, Vera et Maja, l'épouse d'André, Rosalie, a rejoint le Conseil en 2011 et leur fils Fred a suivi en 2015, alors qu'il avait à peine plus de 20 ans. Son arrivée a apporté de nouvelles perspectives permettant de remettre en cause certaines hypothèses préétablies.

En-haut à droite : Carol Wuersch, Stéphanie Courtines, Jean-Paul Taris, Thierry Renaud, Paule Gros, Holger Schmid, Montricher, 2009. **En bas à droite :** L'équipe MAVA (bureaux de Suisse et du Sénégal) lors d'une retraite d'une semaine à Champéry, Suisse, juillet 2017.

CHERCHER L'IMPACT (2016–2022)

En 2016, une nouvelle stratégie et la dernière phase de la MAVA ont été mises en place. L'objectif de la stratégie était d'atteindre des résultats spécifiques afin de répondre aux défis en matière de biodiversité. En outre, les partenaires de la MAVA ont été davantage soutenus, afin de leur permettre de continuer à avoir un impact de conservation après la clôture de la fondation, tout en offrant une transition exemplaire pour les partenaires et le personnel.

Savoir qu'il ne restait que six ans d'existence à la MAVA a renforcé la détermination des équipes, d'une façon que Paule décrit comme « un grand luxe ». Les équipes se sont lancées dans le sprint final pour avoir autant d'impact que possible et préparer leurs partenaires, car une clôture réussie sécuriserait leurs réalisations passées et garantirait la continuité de leur travail essentiel sans la MAVA. Pendant cette période, la fondation a largement communiqué sur sa fermeture et les réactions des partenaires ont été diverses, selon ce que cette annonce signifiait pour eux.

Une communauté solide d'acteurs de la conservation

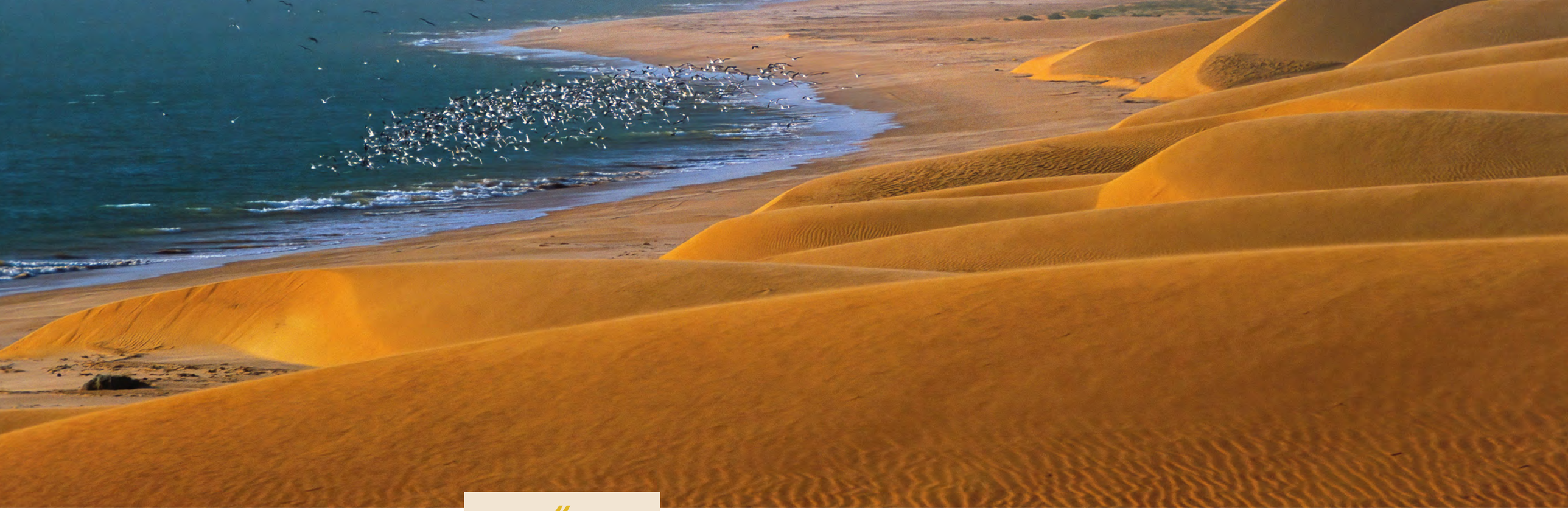
La priorité de la fondation – qui a orienté son action pendant ses dernières années – était la sécurisation de l'impact sur la durée et la durabilité financière des partenaires. Pour cela, il fallait créer une communauté d'organisations qui continueraient à collaborer après la clôture de la MAVA, et développer des relations mutuellement bénéfiques entre partenaires. Le développement de plans d'action de résultat, réunissant les partenaires dans des missions conjointes, a été un élément important de la transition. C'est l'une des fiertés de Lynda, qui dit, au moment de la clôture : « Nous laissons derrière nous une communauté forte de personnes qui sont désormais liées comme elles ne l'avaient jamais été auparavant. »

> « *Nous laissons derrière nous une communauté forte de personnes qui sont désormais liées comme elles ne l'avaient jamais été auparavant.* »
>
> **Lynda Mansson**

L'unité Impact et durabilité, menée par Thierry Renaud, a été créée pour renforcer la communauté de la conservation. Cela va au-delà de l'écosystème et des financements philanthropiques, pour prendre en compte l'environnement plus large dans lequel les partenaires agissent. L'unité cherchait à soutenir et à améliorer la gestion, la gouvernance, les processus de ressources humaines, la collecte de fonds, le leadership et la communication de ses partenaires.

Cette approche a conduit à la création de la MAVA Leaders for Nature Academy, destinée à préparer la prochaine génération de leaders de la conservation afin qu'ils continuent le travail de leurs prédécesseurs puis assument eux-mêmes le rôle de mentors. Cette approche innovante – associer des professionnels junior et senior – était une façon efficace de renforcer la compréhension intergénérationnelle. Les participants appréciaient

À gauche : L'équipe MAVA au Parc Naturel Kopački Rit, Croatie, juin 2012.



beaucoup la possibilité de travailler sur leurs propres qualités de leadership, et ce développement personnel a même parfois changé leur vie.

Pour nourrir les domaines de la conservation et de la philanthropie, la MAVA a également investi un temps significatif dans la production et la promotion d'une série d'outils d'apprentissage, afin de partager ses connaissances et son expérience avec les autres bailleurs et ONG.

Mettre en place des mécanismes de financement durables

L'autre défi urgent de la MAVA était la sécurisation du futur financier de ses partenaires après la fin de ses financements. La fondation l'a envisagée de différentes façons : en créant des pratiques collaboratives entre bailleurs, en faisant la promotion des partenaires auprès d'autres bailleurs et en offrant des formations sur la collecte de fonds.

Cependant, l'objectif ambitieux de la MAVA n'était pas simplement de remplacer son financement par un autre, mais de créer de nouveaux mécanismes autosuffisants qui vont au-delà des simples modèles bailleur-bénéficiaire, afin de recueillir plus de fonds. L'équipe a ainsi étudié divers mécanismes de financement durable novateurs, afin de sécuriser et d'accroître l'investissement des secteurs publics et privés pour débloquer des fonds supplémentaires – ce qui inclut les fonds fiduciaires, le carbone bleu et l'investissement d'impact.

André était un grand défenseur de ces mécanismes : « Si l'objectif est la durabilité, nous ne pouvons pas nous reposer uniquement sur la charité ou la philanthropie des individus. Des modèles durables doivent avoir un modèle de financement durable. En créant un système doté de revenus réguliers, plutôt que de dépendre de paiements uniques occasionnels, nous sommes davantage susceptibles de réussir sur le long terme. »

> *« Si l'objectif est la durabilité, nous ne pouvons pas nous reposer uniquement sur la charité ou la philanthropie des individus. Des modèles durables doivent avoir un modèle de financement durable. En créant un système doté de revenus réguliers, plutôt que de dépendre de paiements uniques occasionnels, nous sommes davantage susceptibles de réussir sur le long terme. »*
>
> **André Hoffmann**

Et pour finir

Le Conseil de la MAVA et l'équipe de direction étaient tout aussi préoccupés par le futur de leurs 21 employés que par celui de leurs partenaires. Outre des indemnités conséquentes, les employés ont également été aidés dans leur transition, et ont obtenu des jours de congés supplémentaires pour réfléchir à leurs prochaines étapes professionnelles et des budgets pour des formations personnalisées. Enfin, des titres professionnels reflétant plus précisément leurs responsabilités leur ont été attribués. En traitant les membres de son personnel avec le respect, l'équité et la transparence qu'ils méritaient, tout en les aidant à s'épanouir dans leurs carrières après la MAVA, presque tous les membres du personnel sont restés jusqu'au dernier jour de la MAVA afin de répondre aux besoins de leurs partenaires.

Eve Cabo, manager du programme Afrique de l'Ouest de la MAVA, exprime sa gratitude sur la façon dont la clôture s'est déroulée : « Chaque histoire a une fin, mais dans la vie, chaque fin est un nouveau départ. 2022 a été une année riche en défis, auxquels j'étais fière de contribuer, mais c'était aussi une occasion de recréer et de se projeter positivement vers l'avenir grâce au soutien constant de la MAVA. »

Comme prévu, la MAVA a cessé ses activités de financements en 2022 et a fermé ses portes en 2023.

Ci-dessus : Groupe de limicoles au Parc National du Banc d'Arguin, Mauritanie.

03

L'APPROCHE DE LA MAVA

« Nous n'étions pas simplement des donateurs : nous étions des alliés, car nous n'étions pas là uniquement pour financer des programmes. Nous étions aussi là pour soutenir la structure, l'ambition et le développement des partenaires, et pour les connecter à d'autres personnes afin de créer de nouveaux réseaux. »

André Hoffmann

L'APPROCHE DE LA MAVA

Les valeurs de la MAVA – renforcer le pouvoir d'agir, être flexible, fédérer et persévérer – viennent de la famille fondatrice. Après le départ de Luc comme Président, la fondation a formalisé ces valeurs pour veiller à ne pas perdre son esprit.

Une fondation tournée vers la conservation et l'humain

Dès ses débuts, la MAVA s'est focalisée sur ses sites emblématiques et les aires protégées. Tout en grandissant en taille et en portée au fil des ans, passant d'un petit groupe d'amis qui se retrouvaient dans la maison de Luc à un groupe de professionnels basés dans des bureaux répartis sur deux continents, elle est toujours restée fidèle à ses racines.

Luc a toujours mis l'humain au cœur de ses efforts en faveur de la conservation, et la MAVA a suivi ce principe. En soutenant les jeunes chercheurs, en encourageant le développement des anciens étudiants de la Tour du Valat, qui sont désormais présents un peu partout dans le domaine de la conservation, puis en créant la MAVA Leaders for Nature Academy, la MAVA a investi dans la nouvelle génération de conservationnistes afin qu'ils lui emboîtent le pas.

À gauche : Distribution de plantes faisant partie d'un projet de la Global Diversity Foundation, Haut Atlas, Maroc.

La défense de l'humain et de la nature

La nature est une interaction entre les humains et la planète. Tout en construisant une communauté de la conservation solide, résiliente et collaborative, la MAVA s'est toujours battue pour impliquer les communautés locales dans les questions de biodiversité qui les concernaient. Luc avait un don spécial pour transformer les gens sceptiques – ou même réticents – qui voyaient peu d'intérêt à protéger des espèces ou des écosystèmes, en défenseurs de la conservation ; et la fondation a cherché à poursuivre ses succès.

Se rappelant ses expériences en tant que président de la MAVA, André décrit à quel point il était inspirant d'être « entouré par une communauté de personnes sincères, passionnées et courageuses, se dépassant en permanence pour rendre le monde meilleur et construire un futur dans lequel l'humanité pourra vivre en harmonie avec la nature. »

Une perspective globale et à long terme

La conservation a besoin de temps, d'ambition et d'ampleur. Les conservationnistes planifient à l'échelle de décennies, et non d'années. La MAVA a travaillé avec ses partenaires dans la durée, afin d'appliquer des solutions à long terme qui survivraient à sa fermeture, plutôt que de mettre en place des remèdes temporaires. Le flux de financement sécurisé et régulier que Luc avait mis en place a permis à la fondation de s'engager sur des objectifs ambitieux à long terme et de travailler à une échelle rarement vue dans le monde de la conservation.

En plus d'exiger une vision sur le long terme, les questions de conservation sont complexes, sans cause ou solution unique. Pour atteindre ses objectifs, la MAVA a entretenu des relations avec des partenaires divers : ONG locales et internationales, individus, universités et responsables de gouvernements, entre autres, en les rassemblant pour qu'ils collaborent et construisent des relations pérennes, y compris lorsque son implication cesserait. Pour décrire cette approche globale, active à différents niveaux depuis le travail de terrain jusqu'au travail politique, l'équipe sortante de la MAVA se décrivait ainsi : « Les pieds sur terre, les mains dans le système ».

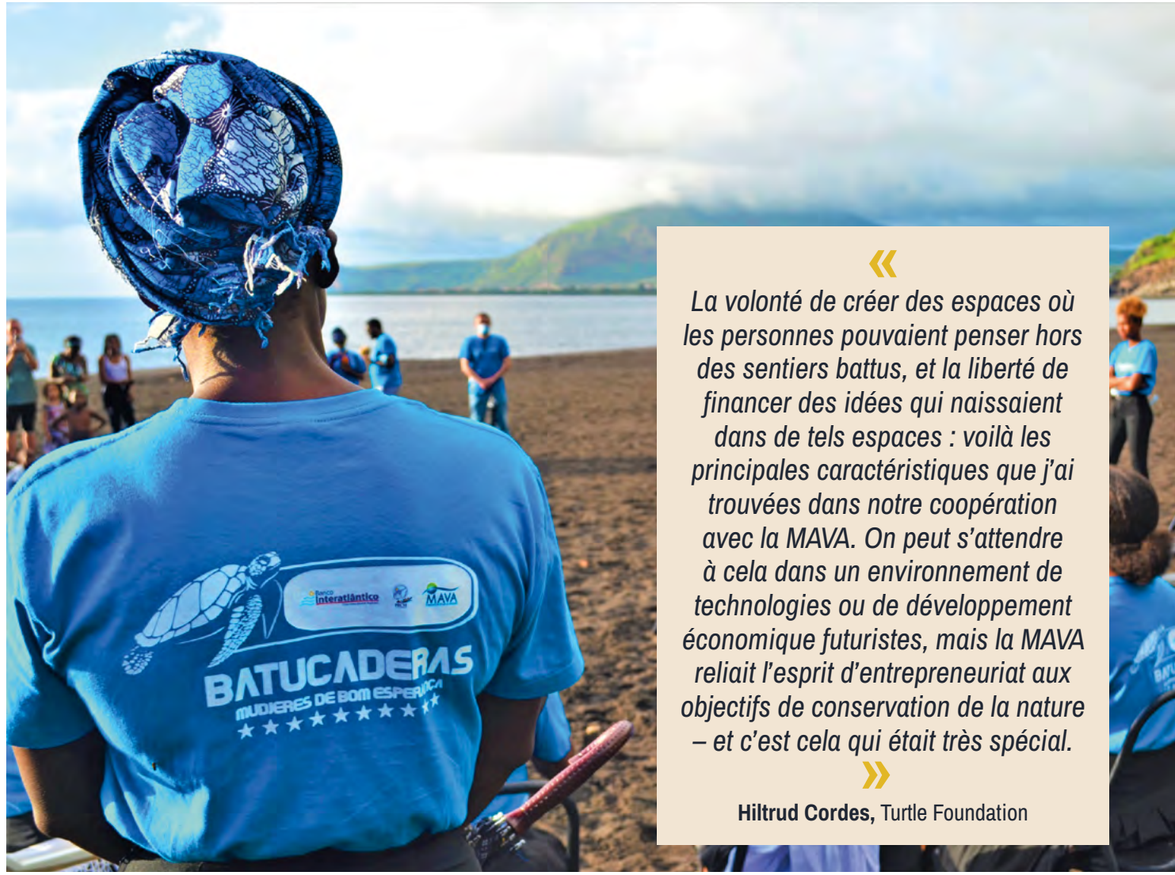
Un véritable partenariat avec les bénéficiaires

La MAVA a développé des partenariats authentiques, basés sur la confiance, avec les organisations et les individus qu'elle finançait – ce qui n'est pas toujours la norme dans le monde de la philanthropie. Ces partenariats ont été possibles parce que la fondation respectait la sagesse de ses partenaires en matière de conservation et, tant que possible, cherchait à soutenir plutôt qu'à diriger.

Cependant, la relation de la MAVA avec ses partenaires ne s'est pas faite sans encombre. L'équipe essayait d'être aussi réactive et flexible que possible, mais cette attitude se heurtait parfois au besoin de mettre en œuvre des changements plus importants. Par exemple, pendant sa phase de transition, la MAVA a créé des « plans d'action de résultat » stratégiques, qui rassemblaient ses partenaires pour répondre à des enjeux spécifiques de conservation. C'était un processus complexe à gérer et une nouvelle façon de travailler pour toutes les personnes impliquées, et la mise en place de ces plans pouvait sembler aller à l'encontre de la simplicité voulue par la fondation. Mais les résultats en valaient la peine. Une partie essentielle de l'héritage de la MAVA vient de la profonde collaboration engendrée par ces plans, même si on ne peut pas nier que la fondation s'est par là même éloignée d'une de ses anciennes bonnes pratiques : rester simple et flexible.

La MAVA a su faire exception à ses règles internes, comme l'a par exemple montré son engagement envers la flexibilité – une position louée par ses partenaires. Même si de telles exceptions avaient parfois des conséquences opérationnelles, elles ont aussi permis des succès en matière de conservation qui n'auraient pas été possibles avec une approche plus rigide. Pendant les dernières années de la fondation, cette flexibilité a aussi rendu le processus de fermeture plus compliqué. Ses partenaires, habitués à la flexibilité et aux exceptions tant que leurs raisons étaient valides, ont parfois été surpris par l'exigence de la MAVA de respecter fermement son planning de fermeture.

Ci-dessous : Membres du Comité de pilotage sur les Paysages Culturels, Lemnos, Grèce, 2020. **À droite :** ONG Lantuna travaillant sur la conservation des tortues marines, Cabo Verde.



« La volonté de créer des espaces où les personnes pouvaient penser hors des sentiers battus, et la liberté de financer des idées qui naissaient dans de tels espaces : voilà les principales caractéristiques que j'ai trouvées dans notre coopération avec la MAVA. On peut s'attendre à cela dans un environnement de technologies ou de développement économique futuristes, mais la MAVA reliait l'esprit d'entrepreneuriat aux objectifs de conservation de la nature – et c'est cela qui était très spécial. »

Hiltrud Cordes, Turtle Foundation

Rassembler une communauté d'acteurs

Dès qu'une opportunité de coopération existait entre partenaires, la MAVA la saisissait et présentait les partenaires l'un à l'autre. Dans sa dernière phase, la fondation a accentué cette approche en encourageant une collaboration étroite entre ses partenaires, destinée à continuer après sa fermeture.

Cette approche a eu un impact particulier en Afrique de l'Ouest par exemple, où la mise en œuvre de projets du haut vers le bas par des ONG individuelles était une norme établie depuis longtemps. La route a été longue, mais la fondation a encouragé les ONG de toutes tailles, les représentants de gouvernements, les chercheurs et les membres des communautés locales à travailler ensemble, notamment sur les questions de préservation marine et côtière. Des signes positifs laissent entendre que cette communauté continuera à prospérer bien après la fermeture de la MAVA.

Un bailleur engagé

Avoir des relations amicales, transparentes et compréhensives avec les partenaires a permis de nombreux succès de conservation de la MAVA, tout en profitant à ses employés à un niveau personnel. Mais cette proximité rendait parfois certaines décisions nécessaires difficiles à prendre.

Le soutien de la fondation allait bien au-delà de la simple signature de chèques, et s'est manifesté par des formations à destination des leaders, du renforcement organisationnel et du développement de réseau. La publication de la MAVA de 2021, *Be an octopus – Reflections from an engaged donor,* explique plus en détail comment la fondation envisageait son rôle de bailleur dans le secteur de la philanthropie, et comment sa relation avec ses partenaires a évolué au fil de ses 28 années de financements.

> *« Nous n'imposons pas à nos partenaires ce qu'ils doivent faire, nous essayons de les aider à trouver leur propre voie. Nous sommes convaincus que les projets de conservation auront des résultats à long terme seulement s'ils éclosent et grandissent par eux-mêmes. Nous les aidons activement, et sommes toujours prêts à inciter toutes les parties prenantes à les soutenir également. »*
>
> **Luc Hoffmann**

Un bailleur orienté vers l'impact

L'approche de la MAVA en matière de financement contrastait souvent avec celle de ses pairs. La MAVA finançait des initiatives lorsque l'équipe jugeait qu'elles pourraient avoir un impact réel, même si elles n'étaient pas faciles à promouvoir ou jugées peu « séduisantes ». Cela a amené la MAVA à soutenir des projets de niche, marginaux, oubliés par les autres bailleurs – quand bien même cela impliquait d'être l'unique bailleur.

Cette ouverture d'esprit a permis d'atteindre des succès en matière de conservation qui n'auraient jamais pu se produire autrement. Mais cela a parfois entraîné la surdépendance des partenaires vis-à-vis de la fondation, car ils avaient du mal à obtenir des fonds hors de la MAVA. Cette dépendance a été problématique lorsque la MAVA a commencé à réduire ses financements en vue de sa clôture.

Une équipe responsable et autonome

Par ailleurs, le niveau de pouvoir décisionnaire que la MAVA déléguait à son personnel, à un niveau individuel, était assez unique. La fondation employait généralement du personnel sur le long terme, lui permettant de développer une grande expertise et de renforcer la confiance mutuelle. Elle avait également des processus solides pour approuver et concevoir les projets.

Ce haut niveau de responsabilisation et d'autonomie a été très bénéfique pour la fondation, lui permettant d'être flexible et réactive avec peu de niveaux d'approbation, et bien plus décentralisée en matière de prise de décision que la plupart de ses pairs. Cette configuration a également profité aux partenaires, qui travaillaient main dans la main avec l'équipe de la MAVA pour décider de leur collaboration.

Prendre des risques calculés

La compréhension par l'équipe des enjeux de conservation et de la façon de maximiser l'impact de la MAVA a évolué au long des trois décennies de financement. La prise de risques calculés a permis à la fondation de mettre en œuvre, de façon pionnière, des nouvelles idées et des approches expérimentales, comme le lancement de son programme Économie durable, et de mettre en place le premier fonds fiduciaire pour la conservation en Afrique de l'Ouest pour les aires protégées de Mauritanie.

Les troubles politiques ou les guerres civiles faisaient partie de ces risques, mais tant que l'impact potentiel restait élevé, la MAVA faisait tout pour réussir. Cecilia Gas, ancienne stagiaire à la MAVA, a écrit un article publié sur le blog du site web de la fondation, où elle évoque la rareté des financements en faveur de la conservation pour les pays politiquement ou socialement instables.

« Souvent, les bailleurs ont peur d'investir dans ces pays par prudence et préfèrent des paris plus sûrs, sans voir l'impact que ces projets peuvent avoir malgré le contexte local difficile », explique-t-elle. « Soutenir des projets dans ces pays peut avoir des résultats prometteurs et être un signe d'espoir pour nombre d'entre eux. »

La MAVA a soutenu par exemple une petite ONG dans le nord de Chypre appelée SPOT, qui protège les sites de ponte des tortues de mer. La situation politique complexe de la région a raréfié les financements, alors que leur travail est essentiel. En Guinée-Bissau, l'instabilité politique et les troubles militaires sont fréquents.

Ci-dessus : Ramosch, Engadine, Suisse.

> « *Les victoires ne sont pas faciles dans la conservation. Produire les connaissances nécessaires, renforcer la confiance et les relations à l'échelle locale, établir une connaissance et une vision communes demandent du temps, de la persévérance et de la patience. Luc Hoffmann et la Fondation MAVA l'avaient extrêmement bien compris.* »
>
> **Demetres Karavellas,** WWF Grèce

Néanmoins, la MAVA a financé plusieurs projets et, contre toute attente, son engagement régulier a contribué à préserver la biodiversité de l'archipel des Bijagos. Aujourd'hui, ce site devenu emblématique est un élément essentiel de l'héritage de la MAVA.

Bien sûr, la prise de risque peut se solder par un échec, comme le jeu Facebook qu'avait lancé un partenaire de la MAVA pour collecter des fonds alors que les réseaux sociaux commençaient tout juste. Mais pour l'équipe, les échecs sont aussi des sources d'apprentissage.

Contribuer à un système économique plus durable

C'est surtout sous le leadership d'André que la MAVA a encouragé une meilleure compréhension de la valeur intrinsèque et économique de la nature. La fondation a reconnu l'énorme potentiel des solutions fondées sur la nature : utiliser la nature pour relever les défis sociétaux tout en offrant simultanément des bénéfices pour le bien-être humain et la biodiversité, ceci afin d'accélérer la transition vers un système économique mondial plus durable.

Le programme Économie durable de la fondation incluait le développement des solutions fondées sur la nature comme alternative viable d'infrastructures pour les planificateurs de projet et les investisseurs. En encourageant l'intégration du capital naturel dans la prise de décision financière et la planification nationale de l'économie verte, la MAVA a contribué à progressivement modifier l'opinion de la communauté de la finance sur la nature. Au fil des ans, cette communauté est arrivée à cette constatation : seuls des écosystèmes sains peuvent soutenir la santé de notre économie.

S'engager à faire avancer la conservation

La MAVA est devenue leader dans son domaine. Elle a œuvré à recueillir et à partager les enseignements qui pourraient améliorer les pratiques, sur le terrain et parmi les autres bailleurs. Au cours des années qui ont précédé sa fermeture, la fondation a rédigé un ensemble de guides et de documents, y compris ce livre, pour recueillir ses expériences uniques et transmettre ce qu'elle avait appris – malgré parfois quelques situations compliquées et en faisant des erreurs, mais cela les rend d'autant plus précieuses à partager.