



# FUSIONNER POUR PLUS D'IMPACT

REPENSER RADICALEMENT  
NOTRE FAÇON D'AVOIR UN IMPACT



# CONTENU

INTRODUCTION	3
<i>La tâche herculéenne des organisations à but non lucratif</i>	3
<i>Le défi et la récompense</i>	3
SOYEZ COURAGEUX – SOYEZ VISIONNAIRES !	4
LEÇONS APPRISES	5
<i>Conclusions principales, sept ans après</i>	5
<i>Avons-nous répondu aux attentes ?</i>	5
<i>Les clés du succès</i>	7
RÉFLEXIONS FINALES	8

---

Cette publication fait partie d'une série de produits d'apprentissage MAVA développés dans le but de réfléchir et partager les apprentissages de la fondation sur les processus institutionnels et les méthodes de travail en tant que fondation, y compris les défis rencontrés dans la réalisation de nos actions de conservation – afin d'inspirer les stratégies et les meilleures pratiques de bailleurs.

Auteurs : Lynda Mansson, Thierry Renaud et Julien Sémelin  
Police : Calibri

Ce document doit être cité comme suit : Fondation MAVA (2022). *Fusionner pour plus d'impact : Repenser radicalement notre façon d'avoir un impact*. MAVA Fondation pour la nature.

# Fusionner pour plus d'impact

## Repenser radicalement notre façon d'avoir un impact



### INTRODUCTION

---

#### *La tâche herculéenne des organisations à but non lucratif*

La mission d'une organisation à but non lucratif est vaste : des situations complexes nécessitant une gestion habile, une inertie ou des résistances à surmonter, et un manque chronique de ressources exacerbant chaque difficulté et nécessitant des compromis impossibles.

Dans un monde post-pandémique de plus en plus incertain, cette tâche est encore plus ardue. Le paysage du financement évolue, les modèles opérationnels deviennent obsolètes et l'interdépendance des enjeux est de plus en plus évidente, appelant à une approche plus intégrée.

Cela amène à repenser radicalement la façon d'avoir un impact. Cet article explore l'une des manières d'y parvenir, en fusionnant avec un autre acteur sur le terrain. En 2015, la Fondation MAVA a fusionné avec la FIBA, devenant une seule entité juridique sous le nom de Fondation MAVA, ou plus simplement MAVA. Avec le recul, nous sommes convaincus que cette initiative a été un succès. Pour une brève histoire de la MAVA et de la FIBA, veuillez consulter l'encadré à la fin de ce document.

#### *Le défi et la récompense*

Bien que les fusions et acquisitions soient fréquentes dans le monde des organisations à but lucratif, elles demeurent rares dans le secteur des organisations de la société civile. Notre expérience montre que les suggestions parfois faites à nos partenaires d'envisager de combiner leurs forces en fusionnant se sont heurtées à une résistance farouche.

Les ONG sont souvent créées par des dirigeants charismatiques et attirent des employés tendant à concevoir leur travail comme une mission plutôt que comme un emploi. Ce fort attachement à un individu, une organisation ou une structure particulière crée naturellement une résistance au changement. De plus, la nécessité d'envisager une fusion peut être perçue comme un échec.

Cependant, les défis de la conservation évoluent, et nos missions et actions doivent s'adapter en conséquence. En ces temps d'incertitude, un changement radical peut ouvrir une voie et apporter des avantages inattendus.

### Une fusion peut permettre de :

- accélérer le développement de nouvelles initiatives ;
- créer une entité plus puissante, construite sur les points forts des deux organisations originelles ;
- rationaliser les finances, en particulier pour les fonctions administratives ;
- simplifier la collecte de fonds conjointe ;
- faciliter les stratégies de sortie.

S'appuyant sur les expériences tirées de notre propre fusion, ce document décrit les éléments requis pour aborder un tel changement de structure, puis explore l'impact de notre fusion grâce aux retours d'expérience du terrain.

## SOYEZ COURAGEUX – SOYEZ VISIONNAIRES !

Une fusion est un processus radical qui demande du courage, de l'imagination et une vision. Il faut du courage pour admettre qu'un modèle opérationnel existant n'est plus pertinent et doit être changé. Il faut de l'imagination pour percevoir une fusion potentielle comme une opportunité plutôt que comme une menace. Il faut une vision pour mener le processus à bon port, malgré la tourmente initiale, et arriver à la destination souhaitée. Les équipes seront remaniées, et certains projets et partenariats prendront inévitablement fin. Les membres des conseils d'administration et les administrateurs devront prendre des décisions audacieuses.


Dans le cas de la fusion FIBA-MAVA, nous avons dû accepter des changements radicaux, comme la fermeture du bureau local en Mauritanie, sachant que la mission serait mieux servie d'une manière différente. Certaines personnes ont dû faire face à des conséquences irrémédiables sur leur carrière, comme la directrice générale de la FIBA, qui fut une force dévouée et motrice soutenant le processus de fusion, tout en sachant que son poste serait finalement supprimé.

Afin de surmonter de tels défis, nous encourageons les dirigeants d'organisations à but non lucratif à prendre du recul et à considérer le domaine des ONG comme un écosystème évoluant au fil du temps. Une telle perspective permet d'envisager le projet sous un angle plus positif. Se concentrer sur les atouts uniques que la fusion permettra de renforcer aidera à renoncer à un ancien modèle opérationnel.

## LEÇONS APPRISSES

### Sept ans après la fusion FIBA-MAVA

---



*Pour préparer ce document, nous avons mandaté une experte externe ([Stephanie Mansourian](#)) pour interviewer différents acteurs afin de comprendre leur point de vue sur la fusion, sept ans après celle-ci. Les sections suivantes sont tirées de nos propres réflexions et de ce que nous avons appris au cours de ces entretiens.*

### Conclusions principales, sept ans après

Dans l'ensemble, nos partenaires soulignent la bonne communication, qui les a aidés à comprendre la fusion dans le cadre d'une dynamique plus générale, y compris la fermeture de la MAVA en 2022 et le développement d'une nouvelle stratégie de collaboration pour la région, plutôt que comme un événement isolé.

Les personnes interrogées conviennent également que plus de ressources financières ont pu être allouées à la région, et que la nouvelle entité a démontré une expertise technique et un poids financier accrus, malgré une diminution de l'assistance technique directe aux partenaires.

La stratégie post-fusion, conjointement définie, est également considérée comme un succès. La MAVA a pu se repositionner dans la région, en collaboration avec les acteurs locaux, en définissant des priorités et des partenariats de conservation, en créant des stratégies pour renforcer les acteurs locaux, en déterminant l'étendue de son soutien et en préparant l'avenir, y compris sa fermeture en 2022.

### Avons-nous répondu aux attentes ?

Fait intéressant, alors que la plupart des parties prenantes comprenaient la raison d'être de la fusion, nous avons découvert que plus d'un tiers de nos partenaires n'avaient aucune attente concrète quant au résultat de celle-ci. En d'autres termes, tant que le financement continuait, le reste était secondaire ! Cependant, définir des objectifs est clé pour mesurer le succès...

- *Notre rôle clarifié*

Nous avons été francs sur les raisons de la fusion, l'une d'entre elles étant la fermeture ultime de la MAVA en 2022. Cela nous a permis de définir clairement le mandat post-fusion FIBA-MAVA, qui se concentrerait sur notre rôle de bailleur, élargissant la présence de la MAVA sur

le terrain pour accompagner nos partenaires à un niveau stratégique. Si les deux organisations étaient auparavant perçues comme redondantes par certains, notre niche post-fusion a été très vite comprise.

- *Ressources optimisées*

La fusion a permis de créer des économies d'échelle et d'éliminer les doubles emplois inutiles. Cela a conduit à des décisions difficiles en matière de ressources humaines (19 des 27 membres du personnel employés avant la fusion étaient encore présents 1 an après celle-ci), mais a permis de rationaliser nos processus et d'éliminer les échelons administratifs inutiles. Nous avons pu ainsi allouer plus d'argent à nos partenaires et améliorer l'efficacité globale de la conservation de la nature en Afrique de l'Ouest.

- *Relations de confiance conservées*

L'augmentation de la taille de l'organisation post-fusion a inévitablement conduit à une légère réduction en termes de flexibilité, perçue par certains partenaires comme plus de lenteur et de bureaucratie. Nous avons appris que le fait de conserver le même personnel rend les changements concernant leur rôle plus difficiles à saisir, mais nous estimons que ce défi est compensé par les avantages de conserver des relations de confiance avec nos partenaires.

- *Une collaboration encouragée*

La FIBA et la MAVA fonctionnaient auparavant sur la base de liens étroits avec leurs organisations partenaires. Après la fusion, la MAVA s'est efforcée de nourrir ces liens, améliorant ainsi l'impact global de la conservation et la durabilité de ses interventions grâce à des coalitions établies autour d'objectifs de conservation clés pour la région.

- *De nouvelles opportunités générées*

La fusion a permis d'obtenir un résultat indirect : un nouveau pool de ressources humaines et de compétences, qui ont pu être déployées de manière stratégique dans les autres programmes de la MAVA. Cela a permis de renforcer les liens avec les programmes existants et a conduit à de nouvelles initiatives (comme le programme de développement organisationnel ou la « MAVA leaders for Nature Academy »).

- *Notre impact multiplié*

La raison ultime de la fusion FIBA-MAVA était de générer un plus grand impact pour la conservation de la nature, mais certaines mesures prises en raison de la fusion, comme saisir de nouvelles opportunités, définir de nouvelles stratégies et développer de nouveaux partenariats, ont permis d'obtenir beaucoup plus que cela. De nombreuses parties prenantes interrogées reconnaissent l'impact significatif de la fusion FIBA-MAVA sur la conservation en Afrique de l'Ouest.

## Les clés du succès

**Explorer toutes les options.** Les fusions ne sont pas la seule option de changement et une évaluation claire des différentes solutions est importante. En fait, lors de notre premier brainstorming, la fusion était l'option que nous privilégions le moins ! Compte tenu de l'intensité du processus de fusion, la décision ne doit pas être prise à la légère.

**Analyser aussi bien les contextes interne qu'externe.** Une analyse approfondie est fondamentale pour justifier et planifier une fusion. Une fois la nôtre lancée, les raisons internes de la fusion sont devenues évidentes : grande dépendance financière, double emploi et compétences complémentaires. Simultanément, le contexte externe (l'augmentation des capacités et l'émergence de nouvelles opportunités en Afrique de l'Ouest) montrait clairement que nous devons responsabiliser nos partenaires.

**Fixer des objectifs clairs.** Les équipes de direction des deux organisations doivent bien comprendre les objectifs de la fusion. Cela les aidera à communiquer clairement avec leurs conseils d'administration respectifs, ainsi qu'avec leurs équipes et leurs partenaires. Dans notre cas, l'objectif d'être plus efficace en Afrique de l'Ouest a contribué à justifier chaque décision ultérieure que nous avons prise.

**Communiquer via différents canaux.** Nous savons par expérience qu'une fois les objectifs identifiés, on ne peut jamais faire trop de communication ! Au cours de notre processus, nous avons identifié les personnes clés devant être informées de la fusion et de ses implications, comprendre la mission de l'organisation nouvellement fusionnée et avoir confiance en son rôle. Nous avons ensuite organisé plusieurs événements autour de la fusion afin de communiquer ces informations. Malgré cela, les entretiens ont mis en évidence des différences significatives d'appréhender la fusion selon les parties prenantes !

**Construire quelque chose de mieux.** Deux organisations qui fusionnent peuvent opérer à des échelles géographiques et sur des thèmes différents. La nouvelle entité peut permettre de combiner la portée de ces deux organisations, pour devenir la somme des deux parties impliquées. C'est l'approche que nous avons choisie pour la fusion FIBA-MAVA. Avec des bureaux en Mauritanie et au Sénégal, la FIBA disposait d'une présence sur le terrain plus forte que la MAVA. Grâce à la fusion, la nouvelle entité a bénéficié d'une implantation directe dans la région.

**Privilégier les relations humaines.** Le facteur humain peut faciliter ou détruire une fusion. Dans le cas de la MAVA et de la FIBA, une forte culture commune prévalait, puisque les deux organisations avaient été fondées par Luc Hoffmann. Cela a facilité l'adoption d'une mission, d'objectifs et de valeurs partagés. Il est important de rappeler, cependant, que seule une implication sincère du personnel dans la construction de la nouvelle organisation contribuera à l'adhésion et à l'engagement de celui-ci.

Les relations humaines sont également fondamentales dans les interactions avec les parties prenantes externes. Au fil des ans, les employés des deux organisations ont tissé des liens personnels avec des partenaires locaux et internationaux. Ces liens ont joué un rôle déterminant dans le renforcement de notre positionnement dans la région.

## RÉFLEXIONS FINALES

---

Sept ans après notre propre fusion, nous encourageons les acteurs de la société civile à considérer les fusions comme une option stratégique, afin de rester aptes à relever les défis à venir et accroître leur impact. Comme souligné au début de ce document, la mission d'une ONG est vaste et complexe, et l'environnement dans lequel elle opère doit être considéré comme un processus organique, évoluant dans le temps. Nous devons à nos partenaires et à nous-mêmes de nous adapter en conséquence, afin que nous puissions continuer à avoir un impact, c'est à dire générer des changements réels et mesurables sur le terrain à une échelle déterminante.





## L'histoire de la FIBA-MAVA

*La FIBA et la MAVA sont toutes deux nées de la vision et de la passion de Luc Hoffmann, un naturaliste extraordinaire qui croyait en la valeur et la protection des splendeurs sauvages de la planète.*

*La FIBA, Fondation internationale du Banc d'Arguin, a été créée en 1986, avec pour mission de soutenir la conservation de la nature dans la zone côtière de Mauritanie. En 1998, son mandat a été étendu au Cap Vert, au Sénégal, à la Gambie, à la Guinée Bissau, à la Guinée et à la Sierra Leone. La FIBA était financée presque exclusivement par la MAVA (et par Luc Hoffmann avant la création de la MAVA). La FIBA disposait de personnel sur le terrain, travaillant en étroite collaboration avec les autorités publiques et la société civile. La FIBA opérait principalement en tant que porteur de projet, même si les populations locales percevaient davantage l'entité comme un bailleur, car elle redistribuait une grande partie de ses fonds.*

*La Fondation MAVA a été créée en 1994 en tant qu'entreprise philanthropique familiale. La MAVA soutenait des projets de conservation en Méditerranée, en Afrique de l'Ouest et en Suisse, ainsi qu'à l'échelle mondiale dans le domaine de l'économie durable. Jusqu'à sa fusion avec la FIBA, la fondation fonctionnait par l'intermédiaire d'un petit secrétariat basé en Suisse, agissant en tant que bailleur de fonds accompagnant activement ses partenaires. Luc Hoffmann avait prévu la fermeture de la MAVA pour 2022, afin que ses enfants aient la possibilité d'explorer leurs propres priorités philanthropiques.*

*Au début de 2014, lorsque la MAVA a commencé à préparer sa fermeture, il était clair que l'avenir de la FIBA, qui dépendait à 90% du financement de la MAVA, devait être discuté ouvertement. Compte tenu des relations très étroites entre les deux entités en Afrique de l'Ouest et de leurs objectifs généraux similaires, une fusion est apparue comme l'option la plus pertinente. Celle-ci a fourni une occasion unique de renforcer le soutien aux organisations partenaires en Afrique de l'Ouest en combinant le poids financier, la crédibilité et le pouvoir de rassemblement de la MAVA, avec l'expertise et les connaissances de la FIBA en matière de conservation pratique sur le terrain. Dans le même temps, cette fusion était l'occasion de rationaliser le soutien à l'Afrique de l'Ouest, d'éliminer les doubles emplois et d'améliorer l'efficacité financière globale.*

*Cette décision fut renforcée par les changements de contexte en Afrique de l'Ouest. La création ou le renforcement de nouveaux acteurs régionaux ([PRCM](#), [RAMPAO](#), [BACoMaB](#)...) constituait une bonne raison pour une organisation comme la FIBA, dirigée par des Européens, de prendre du recul, de laisser de l'espace et de renforcer les nouveaux acteurs régionaux.*

*En 2014, la MAVA et la FIBA ont fusionné pour ne constituer qu'une seule entité juridique sous le nom de MAVA. Presque immédiatement après la fusion, cette toute nouvelle MAVA s'est lancée dans la conception d'une nouvelle stratégie. La fusion a posé les bases d'une conception et d'une mise en œuvre plus efficaces de cette stratégie.*