

2019-2023 Plan stratégique Fondation Leenaards

Avant-propos	2
1. La Fondation Leenaards en quelques mots	3
2. Une action construite sur des valeurs fortes	5
3. Les enjeux de société qui interpellent la Fondation	6
4. Principes d'action et vecteurs de soutien	8
5. Objectifs stratégiques 2019–2023	10

Avant-propos

Répondre aux enjeux d'une société en rapide et profonde mutation tout en restant fidèle à la volonté de ses fondateurs.

« L'orientation de l'action philanthropique menée par la Fondation Leenaards est-elle en adéquation avec le rôle qu'elle entend jouer dans une société en profonde mutation? » En 2013 déjà, la Fondation avait pris le temps de la réflexion pour tenter de répondre à cette interrogation. Questionner les changements de paradigmes sociaux et environnementaux – pour réussir à les accompagner de manière pertinente – est un processus au long cours particulièrement important pour le développement de la Fondation Leenaards.

De cette réflexion est né un plan stratégique pour la période 2014 à 2018. Ce dernier a guidé l'action de la Fondation par rapport à la contribution qu'elle entend apporter à la société.

Force est de constater que les enjeux liés à l'environnement de la Fondation se sont passablement modifiés en cinq ans. Ainsi avec la digitalisation, l'art et la culture se trouvent en pleine mutation – contribueront-ils toujours au «vivre-ensemble»? Les développements technologiques touchent également les liens entre générations; quels en seront les impacts réels? Ou encore quelles seront les questions sociétales, philosophiques et spirituelles qui se poseront à nous, en tant que citoyens, sur les progrès d'une médecine à la fois «personnalisée» et communautaire.

Courant 2018, la Fondation s'est investie dans une nouvelle démarche stratégique avec toujours cette question à la clé: comment répondre aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain tout en restant fidèle aux valeurs de la Fondation? Le document de conduite stratégique développé ci-après en est le résultat. Les réflexions approfondies qui ont été menées, avec les acteurs de terrain notamment, ont permis de retenir onze orientations qui guideront l'action de la Fondation pour les années 2019 à 2023.

Dans ce contexte évolutif, développer un esprit à la fois d'ouverture et critique – à titre individuel comme en tant qu'institution – et renforcer le rôle de facilitateur de la Fondation deviennent de plus en plus primordiaux. Il est par ailleurs tout aussi indispensable de garder au centre de nos préoccupations des valeurs humanistes et une volonté profonde de contribuer au bien commun.

Pierre-Luc Maillefer Président

Milling

1. La Fondation Leenaards en quelques mots

Les origines: partis de rien, ils ont tout donné

Antoine (1895-1995) et Rosy (1900-1987) Leenaards ont construit leur fortune à Anvers (B), en créant puis en développant leur entreprise dès 1919. Spécialisée dans la production de bouchons couronne, leur petite usine se transforme progressivement en une multinationale implantée sur plusieurs continents.

Après avoir consacré leur vie au rayonnement de ce qui était devenu un véritable empire industriel, le couple s'installe à Lausanne. Ils doivent alors faire face au drame de leur vie : la longue maladie de leur fils et unique héritier, Joseph. A la suite de son décès, ils créent, le 26 août 1980, à Lausanne, une fondation qui porte leur nom. Ils sont en effet désireux de mettre leur fortune au service de la collectivité.

Quinze ans plus tard, au décès d'Antoine Leenaards (1995), la Fondation Leenaards est désignée comme seule et unique héritière de ses biens.

Les trois domaines d'action de la Fondation Leenaards

Le champ d'action de la Fondation Leenaards se focalise sur l'arc lémanique. Il se développe dans trois domaines :

I. CULTUREL

Contribuer à la création et à la valorisation d'œuvres artistiques de qualité.

II. ÂGE & SOCIÉTÉ

Favoriser la qualité de vie des seniors.

III. SCIENTIFIQUE

Améliorer la santé en stimulant la recherche biomédicale.

Principes de bonne gouvernance

Soucieuse d'assurer une bonne gouvernance et d'exercer une gestion efficace et efficiente de ses organes tout comme des projets qu'elle soutient, la Fondation Leenaards s'efforce de mettre en œuvre les principes suivants:

- exigence de pertinence, de qualité et de résultats;
- volonté d'encourager une dynamique créatrice dans la durée;
- règles de gouvernance et de gestion correspondant aux bonnes pratiques;
- organisation regroupant des savoir-faire professionnels (internes et externes) en adéquation avec les choix stratégiques;
- indépendance financière et politique, assurant l'autonomie d'action, notamment dans les choix stratégiques.

La gestion de la Fondation respecte les bonnes pratiques du secteur philanthropique, qu'il s'agisse de la structure de gouvernance, du système de contrôle interne ou des normes comptables (RPC 21). La Fondation Leenaards est membre de SwissFoundations; elle est soumise à l'autorité fédérale de surveillance des fondations, à Berne.

Organisation, processus décisionnels et évaluation des projets

La Fondation Leenaards est organisée en « domaines ». Sous la responsabilité du Conseil de Fondation (organe suprême de la Fondation), le développement de chaque domaine est piloté par un président (expert du domaine et membre du Conseil), conjointement avec le directeur de la Fondation.

Les processus décisionnels sont définis par le Conseil de Fondation. Ce dernier, ou la commission du domaine concerné, décide des soutiens à octroyer – évitant ainsi qu'une décision engageant la Fondation soit prise par une seule personne. Des commissions d'experts et une équipe de direction qualifiées apportent leur savoir-faire dans l'analyse des dossiers et le suivi des projets. Quant aux appels à projets lancés par la Fondation, il est d'usage de les soumettre à un jury d'experts externes.

Certains projets clés soutenus par la Fondation font l'objet d'une planification stratégique et/ou d'une évaluation externe. La Fondation Leenaards veille à ce que les résultats de ces évaluations bénéficient aux acteurs impliqués comme à leur projet.

Les requêtes ne tenant pas compte des limites de l'action de la Fondation, ou ne réunissant pas les conditions fixées, ne sont pas prises en considération. La Fondation Leenaards est autonome dans ses décisions qui ne peuvent faire l'objet de recours.

Pérennité de la mission

La durée de vie de la Fondation Leenaards n'est pas limitée par ses statuts.

Le principe admis est que le soutien des projets retenus est financé par le rendement du capital. La Fondation peut cependant y déroger et y attribuer une part de son capital à ce financement.

Sur le moyen terme, la Fondation vise donc au maintien de son capital en termes réels.

Compte tenu du nombre et de la diversité croissante des demandes qui lui sont adressées, elle est amenée à effectuer une sélection rigoureuse des projets, dans le respect de ses options stratégiques et selon des critères bien définis.

2. Une action construite sur des valeurs fortes

La Fondation Leenaards est une fondation régionale, fortement ancrée dans l'arc lémanique, qui entreprend et développe son action dans la durée.

Pour la Fondation, l'évolution de la société est portée principalement par l'action d'individus créatifs, entreprenants et compétents. La Fondation Leenaards soutient financièrement ces personnes pour leur permettre de révéler pleinement leurs talents et de concrétiser leurs projets. En outre, elle manifeste son engagement en transmettant des savoir-faire, en partageant des expériences ou encore en mettant en relation divers acteurs.

Mission

Active dans l'arc lémanique, la Fondation Leenaards cherche à stimuler des initiatives susceptibles d'anticiper, de questionner et d'accompagner les mutations rapides de la société. Dans ses trois domaines d'action – culturel, âge & société et scientifique – la Fondation soutient des acteurs à même de développer des projets créatifs et innovants, avec une attention particulière portée aux projets favorisant le bien commun et la cohésion sociale.

Valeurs

- 1. **L'humanisme**: la Fondation veille à soutenir des projets qui mettent en leur centre la personne (son épanouissement, son intégrité et sa dignité) et favorisent sa capacité à intégrer les mutations de société.
- 2. **L'ouverture**: ouverte au monde et visant la créativité et l'innovation, la Fondation dialogue et collabore étroitement avec les différentes parties prenantes.
- 3. La compétence: la Fondation met ses compétences et son savoir-faire au service d'initiatives dont les résultats sont évalués à court, moyen et long terme, dans un esprit d'échange et d'apprentissage mutuel.
- 4. L'engagement: la Fondation est un partenaire exigeant qui s'engage activement et de façon concrète en faveur de personnes compétentes et de projets pertinents. Dans cette optique, elle est prête à prendre des risques calculés.

3. Les enjeux de société qui interpellent la Fondation

Les changements de la société s'accélèrent et modifient le contexte dans lequel agissent les fondations philanthropiques. Certains de ces enjeux interpellent directement la Fondation Leenaards sur ses choix et ses modes d'action.

Le fonctionnement de nos sociétés se transforme en profondeur, notamment en raison des nouvelles possibilités offertes par la digitalisation. Ces changements bouleversent les rapports de l'individu avec sa communauté (famille, lieux de vie, travail, espace de soins, etc.), tout comme sa relation aux institutions. Des fonctionnements jusqu'ici bien établis mutent, et de nouvelles habitudes et usages émergent. Ces mutations peuvent être perçues positivement ou négativement, il est pour l'instant difficile d'en tirer un véritable bilan. La complexité accrue de la société et l'accélération généralisée de ces échanges, en raison notamment de l'usage des nouvelles technologies, peuvent conduire un nombre non négligeable d'individus à se sentir dépassés.

Une société plus complexe ébranle nos acquis, mais stimule l'innovation durable.

Les niveaux élevés d'intrication et d'interdépendance entre les différents enjeux sociétaux — combinés à une surabondance d'information — peuvent créer un sentiment de perte de repères, souvent désécurisant. A ceci s'ajoute la prise de conscience que les développements technologiques, écologiques, économiques, financiers et politiques pourraient, à terme, fragiliser notre société et ses acquis. « Notre monde peut-il encore longtemps continuer ainsi? » n'est alors plus une question marginale. Dans la quasi-totalité des disciplines, émerge désormais une volonté d'intégrer des approches durables. Cette situation tend à créer deux pôles de réactions opposés: si une partie de la population y répond par la tendance au repli sur soi et par la peur de l'autre, d'autres développent une vive volonté d'innovation et d'expérimentation menant à des multitudes de projets, porteurs de sens, qui testent de nouveaux modèles sociaux, économiques et politiques.

Le changement démographique transforme notre regard sur les phases de vie.

L'augmentation impressionnante de l'espérance de vie au cours de ces dernières décennies a vu l'émergence d'une nouvelle catégorie de personnes âgées: les «jeunes seniors», à savoir, des jeunes retraités au bénéfice de nombreuses compétences et ressources, avec le plus souvent encore un quart de leur parcours de vie devant eux. De manière générale, ils souhaitent continuer à s'engager et à contribuer à la société, mais sous de nouvelles formes. Dans ce contexte, stimuler la qualité de vie des seniors devient de plus en plus essentiel, et ceci bien au-delà du seul aspect de la santé; la qualité de vie englobe également les relations sociales, ainsi que les relations avec l'environnement, le niveau d'indépendance, la capacité économique, ainsi que les croyances personnelles. La qualité de vie est aussi importante dans la phase d'âge très avancé, caractérisée par une augmentation de la fragilité, laquelle nécessite de mettre en place un accompagnement ainsi que des soins adéquats, en veillant notamment à une bonne intégration des soins palliatifs.

La médecine de demain devra considérer le patient dans son intégralité, avec ses particularités. Les importants progrès réalisés en matière de médecine/soins médicaux et de santé publique ont contribué à une forte augmentation de l'espérance de vie. Cependant, ajouter des années « en bonne santé » reste un défi conséquent. Le développement des technologiques biomédicales, allié à une compréhension plus large des mécanismes et des interactions à la base de la vie biologique et du corps humain, permet de traiter une personne malade avec ses spécificités, et ceci de manière toujours plus efficiente. Son profil individuel est désormais considéré pour analyser les affections et améliorer leur prise en charge (facteurs génétiques, environnementaux, etc.). Ces différentes avancées tendent vers une médecine de plus en plus préventive.

Les structures de santé et de soins ainsi que leurs systèmes de financement sont vouées à évoluer. Ces structures ont un niveau élevé de réglementations, une organisation à tendance souvent « monopolistique » et un système de financement particulièrement complexe. Ainsi, malgré la conscience commune de la nécessité d'une transformation majeure, le système demeure peu flexible et de facto peu novateur. Dans la période actuelle de grands bouleversements, plus un secteur se trouve dans l'incapacité de s'adapter, plus les risques de ruptures augmentent.

L'art et la culture pour s'ouvrir à d'autres perspectives. Depuis des siècles, les arts officient comme vecteurs d'inspiration offrant l'opportunité de questionner ses propres valeurs, d'éveiller sa conscience ou encore de partager ses expériences. Avec la digitalisation, l'art et la culture sont aujourd'hui en pleine mutation et apparaissent sous des formes nouvelles. Ils touchent leurs publics et, plus globalement la société, avec un impact toujours plus important contribuant par ailleurs au développement du vivre ensemble.

Les bouleversements dans le monde des médias impactent le fonctionnement de nos démocraties. Depuis au moins une décennie, le secteur des médias, particulièrement celui de la presse écrite, vit une période de « disruption » sans précédent. Les médias dits de qualité invitent les lecteurs qui le souhaitent à élargir leurs horizons et à questionner leurs opinions. En tant que moteur du débat public, l'existence d'une presse autonome, diversifiée et de qualité est l'un des prérequis nécessaires au bon fonctionnement de la démocratie, de la société civile en général, et de la philanthropie en particulier.

Le développement de formes contemporaines de la philanthropie répond aux nouvelles attentes d'une société toujours plus complexe et en rapide évolution. Par leur indépendance et leur capacité à prendre des risques, les fondations sont idéalement placées pour accompagner – voire anticiper – les changements sociétaux. Cette fonction de facilitateur et d'acteur du changement peut compléter leur rôle traditionnel, et plus « passif », de donateur. La prise en compte des approches interdisciplinaires par les acteurs de la philanthropie est reconnue comme importante et pertinente, mais reste complexe à mettre en place.

4. Principes d'action et vecteurs de soutien

Les enjeux de société décrits ci-avant conduisent à la formulation de « 4 principes d'action » que la Fondation souhaite intégrer aux objectifs stratégiques de chacun de ses domaines.

I. Placer l'humain au centre.

Dans une société complexe qui dépersonnalise, la volonté de faire de l'individu une valeur centrale – tout en le considérant dans son intégralité – doit être réaffirmée, tout comme la volonté profonde de contribuer au bien commun.

II. Identifier et accompagner des talents émergents.

Apporter un soutien aux talents émergents pour qu'ils deviennent moteur de changement et/ou d'inspiration. L'accompagnement offert par la Fondation doit leur permettre d'élargir leurs horizons tout en offrant à cette dernière la possibilité de les consulter dans le cadre de ses réflexions.

III. Stimuler les interactions et les collaborations.

L'approfondissement de la connaissance et la complexification de la société mènent à une surspécialisation; ils rendent nécessaires les interactions entre disciplines et domaines de compétences. Ces collaborations deviennent primordiales quand il s'agit d'en démultiplier les effets et de rendre plus crédible et plus efficiente l'action philanthropique.

IV. Accompagner la mise en place de nouvelles approches.

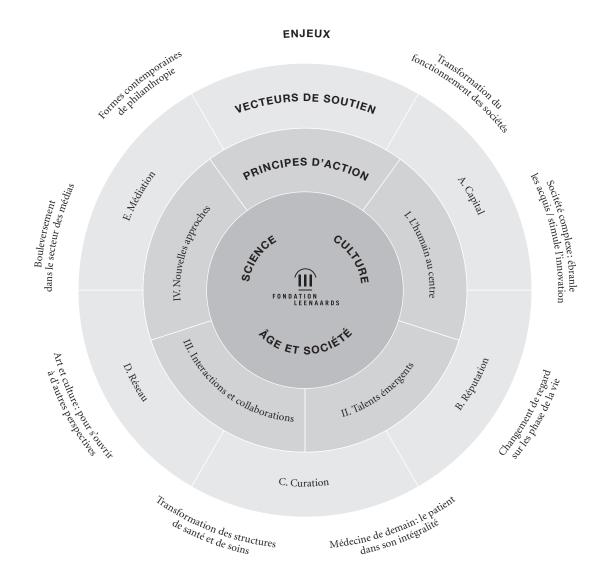
Les avancées actuelles (technologiques, médicales, politiques, économiques, sociales, etc.) peuvent induire des changements en profondeur. Parfois, ces changements peuvent générer des remises en question de pratiques jusqu'alors considérées comme quasi-immuables. Il est alors important qu'ils soient accompagnés.

.....

Les vecteurs de soutien

Les principes d'action de la Fondation et le soutien à des projets innovants et plus complexes peuvent nécessiter un accompagnement allant au-delà du soutien financier. La Fondation propose 5 vecteurs de soutien:

- A. Appui financier (capital de la Fondation)
- B. Apport d'une caution (**réputation** de la Fondation)
- C. Appui à la structuration de projets clés (rôle de « **curateur** »)
- D. Appui pour la mise en relation, notamment interdisciplinaire (**réseau** de la Fondation)
- E. Appui à la communication de projets clés (rôle de « **médiation** »)



5. Objectifs stratégiques 2019–2023

Domaine culturel

- 1. Stimuler la création et les créateurs avec une double exigence de qualité et d'originalité.
- 2. Renforcer les institutions culturelles dans leur rôle de vecteur de la qualité artistique et de protagonistes de la dynamique sociale.

Domaine âge & société

- 3. Promouvoir la qualité de vie des seniors en favorisant leur autonomie et leur lien social.
- 4. Améliorer l'accompagnement et la prise en charge des seniors en situation de fragilité ou de dépendance, ou en fin de vie.
- 5. Stimuler le développement de nouvelles connaissances et le débat public sur la qualité de vie des seniors et leur rôle dans la société.

Domaine scientifique

- 6. Soutenir la recherche et la médecine académique clinique.
- 7. Contribuer à une approche intégrative de la médecine.
- 8. Contribuer aux réflexions sociétales en lien avec les sciences de la vie.

Objectifs transversaux

- 9. Assurer la gestion optimale de la fortune de la Fondation pour permettre de financer ses actions.
- 10. Consolider l'efficacité et l'impact de l'action.
- 11. Renforcer la dynamique d'entraînement entre domaines, projets et talents, et contribuer au débat public par une communication ciblée.

DOMAINE CULTUREL

Objectif 1

Stimuler la création et les créateurs avec une double exigence de qualité et d'originalité.

Résultats attendus

- L'offre culturelle se voit renforcée par le soutien à des projets ponctuels dans des disciplines artistiques spécifiques.
- De jeunes talents émergents, porteurs de projets ambitieux, franchissent, grâce à l'octroi d'une Bourse Leenaards, une étape clé de leur carrière.
- Le Prix Leenaards salue une personnalité culturelle au parcours d'exception.

Objectif 2

Renforcer les institutions culturelles dans leur rôle de vecteur de la qualité artistique et de protagonistes de la dynamique sociale.

Résultats attendus

Des institutions culturelles, invitées par la Fondation à soumettre des projets pour évaluation, concourent à diffuser une production artistique de qualité et à nourrir la dynamique sociale qui en découle.

DOMAINE ÂGE ET SOCIÉTÉ

Objectif 3

Promouvoir la qualité de vie des seniors en favorisant leur autonomie et leur lien social.

Résultats attendus

- La qualité de vie des seniors est renforcée par le soutien de la Fondation apporté à des projets valorisant et renforçant leur engagement ainsi que leur participation à la société. Ces projets visent à développer les liens sociaux entre les seniors.
- Les relations intergénérationnelles et l'implication des seniors dans la société sont notamment améliorées par le soutien à des projets mettant l'accent sur le développement d'une dynamique communautaire, à l'échelon du quartier, de la commune ou du village.
- Les projets soutenus peuvent également favoriser la mise en place d'actions de prévention destinées à améliorer l'indépendance fonctionnelle et le maintien des seniors à domicile.

Objectif 4

Améliorer l'accompagnement et la prise en charge des seniors en situation de fragilité, de dépendance ou en fin de vie.

Résultats attendus

- Des projets valorisant une prise en compte de la personne dans sa globalité à savoir ses dimensions physique, psychologique, sociale et spirituelle sont réalisés avec le soutien de la Fondation. Ils visent à améliorer la qualité de vie des seniors fragilisés, dépendants ou hospitalisés, ainsi que celle de leurs proches.
- Les projets soutenus permettent de valoriser la contribution des seniors à la société, même lorsque ceux-ci sont en situation de dépendance ou de fragilité.

Objectif 5

Stimuler le développement de nouvelles connaissances et le débat public sur la qualité de vie des seniors et leur rôle dans la société.

- Des nouvelles connaissances sont développées et des expériences exemplaires sont mises en valeur grâce au soutien de la Fondation. Ces connaissances visent à favoriser l'engagement et la contribution des seniors à la société, même lorsqu'ils sont en situation de dépendance ou de fragilité.
- Le débat public est stimulé grâce à des événements organisés ou soutenus par la Fondation. Ils visent à relayer les préoccupations et à favoriser la participation d'un public intergénérationnel sur des thématiques pertinentes pour les seniors. Ces événements sont susceptibles de favoriser les synergies entre secteurs d'activité, et contribuent à sensibiliser le grand public, les professionnels et les autorités.

DOMAINE SCIENTIFIQUE

Objectif 6

Soutenir la recherche et la médecine académique clinique.

Résultats attendus

- La carrière scientifique de cliniciens avec un fort intérêt pour la recherche est soutenue par les Bourses Leenaards accordées à la Faculté de biologie et de médecine de l'Université de Lausanne.
- Le parcours de cliniciens chercheurs à haut potentiel et en milieu de carrière est stimulé par l'obtention du Prix Leenaards pour la recherche translationnelle. Le Prix impulse l'interaction entre sciences de base et sciences cliniques, récompense des projets originaux et insuffle de nouvelles collaborations lémaniques.
- Des initiatives dans le domaine de la recherche, porteuses en priorité de synergies lémaniques et soutenues à titre exceptionnel par la Fondation, permettent de créer des effets de levier sur des thématiques spécifiques.

Objectif 7

Contribuer à une approche intégrative de la médecine.

Résultats attendus

- Des initiatives engageant le dialogue et favorisant la collaboration entre les différents acteurs impliqués sont stimulées par des actions soutenues par la Fondation. L'impulsion permet le développement de projets de recherche ou de formation de qualité.
- Des initiatives visant à mieux informer le grand public sont encouragées.

Objectif 8

Contribuer aux réflexions sociétales en lien avec les sciences de la vie.

- Le dialogue science-société est renforcé par le soutien de la Fondation apporté à des projets ponctuels, prioritairement dans les axes de soutien de la Fondation.
- La prise en compte de l'ensemble des déterminants de la santé personnalisée est favorisée par les actions menées par le projet Santé personnalisée & Société (SantéPerSo).

TRANSVERSAL

Objectif 9

Assurer la gestion optimale de la fortune de la Fondation pour permettre de financer ses actions.

Résultats attendus

- La Fondation assure un niveau de soutien, à hauteur d'env. 11 millions/an de francs.
- Une performance moyenne des investissements assurant la préservation du capital, en termes réels, sur le moyen terme.

Objectif 10

Consolider l'efficacité et l'impact de l'action.

- Grâce à sa structure de gouvernance, et la qualité des projets qu'elle soutient, la Fondation dispose de l'expertise et de la crédibilité requises pour stimuler les réflexions, les interactions et les collaborations, tout en accompagnant le développement de nouvelles approches interdisciplinaires.
- L'efficacité de l'action de la Fondation est assurée par des processus et des critères de soutien clairement établis et régulièrement évalués.
- La Fondation dispose d'une bonne vision de l'impact de ses soutiens grâce (i) aux rapports fournis par les bénéficiaires, (ii) à son accompagnement de projets stratégiques et (iii) aux résultats des évaluations externes de projets clés.
- Par sa participation active au sein du secteur des fondations philanthropiques, la Fondation contribue au développement des bonnes pratiques.
- Les projets soutenus peuvent contribuer à renforcer la collaboration entre les institutions ainsi qu'entre les différents professionnels œuvrant sur le terrain.
- L'impact de l'action et l'atteinte des objectifs sont améliorés par des collaborations ciblées et des échanges de bonnes pratiques avec d'autres acteurs, dont des fondations.

Objectif 11

Renforcer la dynamique d'entraînement entre domaines, projets et talents et contribuer au débat public, notamment par une communication ciblée.

- Les synergies entre domaines d'activité de la Fondation sont développées au sein d'un ou de plusieurs projets majeurs réalisés, et, le cas échéant, en collaboration avec d'autres fondations.
- Un nombre limité de projets pionniers et/ou expérimentaux, sont soutenus à l'initiative de la Fondation –, pour leur vocation d'accompagner et de rendre intelligibles les mutations et les enjeux de société en lien avec les domaines d'action de la Fondation.
- La communication de la Fondation contribue à la visibilité et à la compréhension de son action reconnue comme pertinente, de qualité et aux effets démultiplicateurs –, et à son accessibilité par ses publics.
- La communication permet à la Fondation de maintenir son positionnement d'institution exigeante et respectée. Obtenir une bourse, un prix ou un soutien témoigne de la qualité, de la crédibilité et de la pertinence des projets.
- La Fondation enrichit son analyse des enjeux sociétaux par le maintien actif d'un réseau comprenant des profils qualifiés et d'horizons différents. Selon les besoins, la Fondation réunit des représentants de ce réseau pour approfondir des thématiques particulières.



