



# Plan stratégique Fondation Leenaards

Mise à jour mai 2023

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	9
5. Objectifs stratégiques	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 afin d'esquisser une réponse à cette interrogation. Questionner les changements de paradigmes sociaux – pour adapter son engagement philanthropique de manière pertinente – est un processus continu particulièrement important pour le développement de la Fondation Leenaards.

De cette réflexion est né un plan stratégique pour la période 2014-2018, qui a guidé l'action de la Fondation au prisme de la contribution qu'elle entend apporter à la société.

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, menées avec les actrices et acteurs de terrain notamment, ont permis de retenir onze orientations qui guident l'action de la Fondation pour les années à venir. Ce plan stratégique fera l'objet d'une révision régulière.

L'accélération des changements sociétaux et la succession de crises globales et systémiques ont conduit à une révision du plan stratégique durant l'année 2022. Comment mieux prendre en compte les enjeux climatiques et l'absolue nécessité de revoir nos modes de fonctionnement et de consommation? Comment répondre avec plus d'acuité aux fractures sociales qui s'intensifient et à la lente érosion du débat démocratique? Ces questions, et d'autres encore, ont nourri les réflexions du Conseil de fondation et ont conduit à la mise à jour nos orientations stratégiques.

Dans un environnement complexe et incertain, il devient primordial de développer un esprit à la fois d'ouverture et critique – à titre individuel comme en tant qu'institution – et de renforcer le rôle de facilitateur de la Fondation. 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.

Brigitte Rorive Feytmans  
Présidente



Juin 2022

# 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 (BE), en créant puis en développant, dès 1919, une entreprise 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 leur empire industriel, les époux Leenaards s'installent à Lausanne. Ils doivent alors faire face au drame de leur vie : la longue maladie de leur fils et unique héritier, Joseph. À 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

### 1. CULTURE

Stimuler la création et les entités culturelles avec une double exigence de qualité et d'originalité; une attention particulière est portée à la relation aux publics.

### 2. ÂGES & SOCIÉTÉ

Favoriser les dynamiques communautaires – particulièrement celles stimulant la solidarité, les échanges intergénérationnels et la prévention des vulnérabilités –, ainsi que la qualité de vie pour toutes les phases du vieillissement.

### 3. SCIENCES & SANTÉ

Préserver et améliorer la santé par le soutien à la recherche et la contribution au dialogue sociétal en lien avec le développement des sciences et les enjeux de santé.

Par ailleurs, la **gestion financière** du patrimoine de la Fondation Leenaards est assurée par une commission financière constituée d'expert·e·s. Elle vise un équilibre optimal des risques financiers en intégrant de manière engagée des considérations de durabilité.

## Principes de bonne gouvernance

Soucieuse d'assurer une bonne gouvernance et d'exercer une gestion efficace et efficiente de ses organes, tout comme celle 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 un membre actif de SwissFoundations, l'association faîtière des fondations donatrices suisses. En matière de gouvernance, elle s'inspire des recommandations du *Swiss Foundation Code*. Elle est par ailleurs soumise au contrôle de 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 supérieur de la Fondation), le développement de chaque domaine est piloté par un·e président·e (expert·e du domaine et membre du Conseil), conjointement avec le·la directeur·trice 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 ne soit prise par une seule personne. Des commissions d'expert·e·s et une équipe de direction qualifiée 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'expert·e·s. La Fondation peut également promouvoir des initiatives thématiques qui sont gérées par des comités de pilotage définis par le Conseil.

Certains projets clés soutenus par la Fondation font l'objet d'une planification stratégique ou d'une évaluation externe. La Fondation Leenaards veille à ce que les résultats de ces évaluations bénéficient aux actrices et aux acteurs impliqué·e·s 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. Quant au travail de sélection et d'octroi des soutiens, la Fondation s'appuie sur des critères objectifs et explicites. Elle demeure néanmoins autonome dans ses décisions qui ne peuvent pas 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 en attribuant une part de son capital à ces soutiens. Sur le moyen terme, elle 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, la Fondation Leenaards 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, ancrée dans l'arc lémanique, qui entreprend et développe son action dans la durée.

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

### **Mission**

Dans une société en pleine mutation, la Fondation Leenaards s'engage pour que la transition conduise à une société plus soudée et plus respectueuse du vivant. Dans ses domaines d'action, elle s'appuie sur les approches d'innovation sociale.

### **Valeurs**

La Fondation Leenaards exerce sa mission au service du bien commun et du vivre-ensemble en s'appuyant sur des valeurs humanistes et en ayant conscience des limites de notre planète. Par ses actions, elle défend le respect de l'autre et de la nature, la solidarité et le dialogue, ainsi que la liberté de penser, de créer et d'agir grâce à la vitalité démocratique.

### 3.

# Les enjeux de société qui interpellent la Fondation

---

Les changements sociaux s'accélèrent et s'intensifient. Ils modifient le contexte dans lequel agissent les fondations philanthropiques. Certains de ces enjeux incitent la Fondation Leenaards à se questionner sur ses choix et ses modes d'action.

**Nous vivons une période de crises systémiques ponctuelles sur fond de crise globale.** Des réflexions sur les limites de notre modèle de progrès, essentiellement basé sur une croissance permanente et une abondance de ressources, ne datent pas d'hier. Mais les effets du changement climatique et ses conséquences environnementales, couplés au phénomène de la surconsommation, mettent au jour les limites de ce modèle et pose des défis sociaux grandissants.

Depuis quelques années, les crises systémiques comme celles du Covid et, plus récemment, de la guerre en Ukraine secouent très fortement le fonctionnement de notre société et mettent sa résilience à rude épreuve. Brutales et peu anticipées, ces crises nous forcent à des changements de comportement importants et à des remises en question d'habitudes, de principes, voire de « vérités ». Malgré une multitude d'initiatives et de réflexions allant dans ce sens, il reste particulièrement difficile de modifier nos modes de consommation et l'organisation de nos systèmes de production.

Pourtant, l'impact de notre façon de vivre et de consommer sur le climat et la biodiversité se manifeste de plus en plus fréquemment et violemment. L'urgence de la transition énergétique et économique se fait de plus en plus claire, mais la remise en question collective des « acquis » que cette transition devrait impliquer ne s'opère pas de façon tangible. Ainsi, même si la quasi-totalité des indicateurs environnementaux est dans le rouge et que le besoin de s'adapter rapidement – de façon structurelle et immédiate – est souligné dans des rapports particulièrement rigoureux, le sentiment d'urgence collectif nécessaire n'émerge malheureusement pas. Un déni de la réalité semble persister au sein de notre société, entretenu par une action insuffisante des mondes politique et économique.

Toutefois, une partie grandissante de la population, notamment les jeunes générations, se sent en décalage avec cet état de fait; elle dénonce l'irresponsabilité des États et des acteurs économiques qui, selon leur perception, hypothèquent gravement leur futur. Face à ce constat, il s'agit donc d'encourager et de faciliter les changements nécessaires aussi bien sur le plan collectif qu'individuel.

**Une société plus complexe, couplée à un niveau d'incertitude plus élevé, ébranle nos acquis et incite à abandonner ou à remettre en question certaines de nos convictions pour pouvoir « penser autrement ».** Les niveaux élevés d'interdépendance entre les différents (et nouveaux) enjeux sociaux – combinés à une surabondance d'information – peuvent créer un sentiment de perte de repères, ce qui est déséquilibrant. À cela s'ajoute la prise de conscience que les développements technologiques, écologiques, économiques, financiers et politiques pourraient, à terme, fragiliser notre société et ses acquis. La question « Notre monde peut-il encore longtemps continuer ainsi ? » n'est alors plus marginale. Dans la quasi-totalité des disciplines émerge désormais une volonté d'intégrer des approches durables, le plus souvent à l'aide de paradigmes qui permettent, certes, des innovations, mais qui peuvent parfois aussi freiner le « faire autrement ». Cette situation tend à créer deux pôles de réactions opposées : 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. La Fondation Leenaards inscrit résolument son action dans le cadre de cette deuxième tendance et soutient ces dynamiques volontaristes.

**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, de 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, car 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. 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 en tenant compte de ses spécificités, et de manière toujours plus efficiente. Malgré ces avancées indiscutables, la prise en charge des maladies chroniques et les enjeux de santé liés au vieillissement de la population questionnent le fonctionnement actuel du système de soins et la place qu'il réserve à la patiente et au patient. De nouvelles approches allant dans le sens d'une médecine qui intègre les différentes démarches thérapeutiques et donne un rôle actif à la patiente et au patient doivent être encouragées ou impulsées.

**Les structures de santé et de soins ainsi que leurs systèmes de financement sont voués à évoluer.** Les structures de santé restent fortement centrées sur le traitement de la maladie, au détriment de la préservation de la santé. Parallèlement, les coûts du système de soins augmentent bien plus rapidement que la création de richesse et ils hypothèquent l'avenir du système et sa durabilité. La population suisse se montre d'ailleurs de plus en plus inquiète de cet état de fait. Cependant, 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 rupture augmentent.

**L'art et la culture pour s'ouvrir à d'autres perspectives.** Depuis des siècles, les arts offrent comme vecteurs d'inspiration offrant l'opportunité de questionner ses propres valeurs, d'éveiller sa conscience ou encore de partager ses expériences ; la notion de responsabilité sociétale est donc au cœur de la pratique artistique au sens large. L'explosion de la société numérique et la pandémie de Covid, parmi d'autres facteurs, ont entraîné des mutations profondes dans les modes de production et d'accès à l'art et à la culture. Les créatrices et les créateurs, tout comme les institutions, se remettent en question : ils et elles cherchent à renouveler leurs approches, à explorer des formats et des lieux de représentation inédits, à toucher de nouveaux publics, notamment en questionnant de manière frontale des enjeux contemporains, tels que notre rapport à la planète, aux identités de genre ou encore à la solidarité intercommunautaire. L'abondance des créations, ajoutée à la profusion spectaculaire des productions numériques, en particulier celle des séries diffusées par les plateformes en ligne, place les artistes dans un univers très concurrentiel, où il est plus difficile non seulement de se distinguer, mais également d'attirer un public. Au sein de la nouvelle génération, des modes de création plus participatifs émergent toutefois, sous forme de collectifs d'artistes ou par la recherche d'interactions plus engagées avec les publics, sans considération pour des formes de carrière telles que conçues jusqu'à présent. Dans ce foisonnement, le soutien à des créatrices et créateurs exigeant·e·s, novateur·trice·s et déterminé·e·s est plus que jamais nécessaire.

**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 lectrices et lecteurs qui le souhaitent à élargir leurs horizons et à questionner leurs opinions. Toutefois, l'environnement informationnel d'aujourd'hui, marqué par « l'infobésité », challenge nos facultés de penser et nous rend plus vulnérables à la désinformation. L'utilisation abusive des réseaux sociaux peut affecter les schémas cognitifs des utilisateur·trice·s et amener à considérer comme vrais des faits non étayés. Par ailleurs, les *fake news* se répandent parfois nettement plus rapidement, plus largement et plus en profondeur que l'information factuelle et vérifiée propre au travail journalistique. Dans un tel contexte et 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 et participatives par les actrices et acteurs de la philanthropie est reconnue comme importante et pertinente. Malgré la complexité de la tâche, la Fondation entend mieux intégrer ce type d'approche.

## 4.

# Principes d'action et vecteurs de soutien

---

## Les principes d'action

Les valeurs citées plus haut (chapitre 2) inspirent la Fondation et ses organes dans leur relation avec les actrices et acteurs qui lui soumettent des projets ou prennent part à ses initiatives. S'appuyant sur un réseau d'expert·e·s et une analyse fine des besoins, élaborée avec les bénéficiaires, la Fondation Leenaards s'efforce d'analyser les projets soumis avec rigueur, compétence, transparence et équité. Dans un contexte de crise sociétale et de ruptures, elle agit et s'engage en osant prendre des risques.

## 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 :

1. Appui financier (**capital** de la Fondation)
2. Apport d'une caution (**réputation** de la Fondation)
3. Appui à la structuration de projets clés  
(rôle d'accompagnement lors des phases **d'incubation**)
4. Appui pour la mise en relation, notamment interdisciplinaire  
(**réseau** de la Fondation)
5. Appui à la communication de projets clés (rôle de « **médiation** »)

## 5.

# Objectifs stratégiques

---

## **Domaine de la culture**

1. Stimuler la création et les créateur·trice·s ainsi que la recherche avec une double exigence de qualité et d'originalité.
2. Soutenir les entités culturelles dans leur rôle de vecteur de qualité artistique, de développement de la création et de renouvellement des publics et, plus globalement, pour l'ensemble de leurs initiatives contribuant à l'intégration et à la cohésion sociale.

## **Domaine âges & société**

3. Soutenir des projets qui dynamisent les solidarités de proximité au bénéfice des communautés et des différentes générations en leur sein.
4. Promouvoir la qualité de vie des seniors en favorisant leur autonomie et leurs liens sociaux, y compris pour celles et ceux en situation de fragilité, de dépendance et de fin de vie.
5. Stimuler l'innovation sociale et le débat public en lien avec les enjeux du domaine.

## **Domaine sciences & santé**

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

## **Objectifs transversaux**

9. Gérer le patrimoine de la Fondation Leenaards en respectant un équilibre optimal des risques financiers et en intégrant de façon engagée des considérations de durabilité.
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.

---

## DOMAINE DE LA CULTURE

**Objectif 1**

**Stimuler la création et les créateur·trice·s ainsi que la recherche avec une double exigence de qualité et d'originalité.**

Résultats attendus

- L'offre culturelle est renforcée par le soutien à des projets ponctuels dans des disciplines artistiques spécifiques.
- Grâce à l'octroi d'une Bourse culturelle Leenaards, de jeunes artistes émergent·e·s développent un projet personnel contribuant à leur essor artistique et franchissent une étape clé de leur carrière.
- Le « Prix Tremplin » facilite le démarrage de carrière des créateur·trice·s fraîchement diplômé·e·s de plusieurs hautes écoles d'art dans le but de les aider à asseoir une pratique artistique professionnelle sur le long terme.
- Le Prix culturel Leenaards valorise l'élan créatif d'une personnalité du monde culturel, au parcours d'exception. Par leur engagement et leur passion, les primé·e·s peuvent à leur tour inspirer de jeunes artistes.

**Objectif 2**

**Soutenir les entités culturelles dans leurs rôles de vecteur de qualité artistique, de développement de la création et de renouvellement des publics ; et plus globalement pour l'ensemble de leurs initiatives contribuant à l'intégration et à la cohésion sociale.**

Résultats attendus

- Par le biais d'un appel à projets sur invitation, les entités culturelles retenues soumettent à la Fondation des projets visant une diffusion artistique de qualité, une stimulation de la création ainsi qu'un renforcement et un élargissement du lien avec les publics.

## DOMAINE ÂGES ET SOCIÉTÉ

**Objectif 3**

**Soutenir des projets qui dynamisent les solidarités de proximité au bénéfice des communautés et des différentes générations en leur sein.**

Résultats attendus

- L'initiative « Solidarités locales » de la Fondation vise à encourager et à accompagner l'essor de solidarités de proximité, de réseaux de liens et d'élans communautaires, tout en favorisant les échanges entre les différentes générations et l'émergence de projets répondant aux défis d'une société en transition.

**Objectif 4**

**Promouvoir la qualité de vie des seniors en favorisant leur autonomie et leurs liens sociaux, y compris pour celles et ceux en situation de fragilité, de dépendance et de fin de vie.**

Résultats attendus

- La qualité de vie des seniors est renforcée par le soutien de la Fondation à des projets valorisant leur place et encourageant l'engagement ainsi que la participation des seniors au sein de la société. Ces projets visent à développer des liens entre les seniors et leur environnement.
- 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.
- 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 fragilisé·e·s, dépendant·e·s ou hospitalisé·e·s, ainsi que celle de leurs proches en incluant les questions liées à la fin de vie.
- Les projets soutenus permettent de valoriser la contribution des seniors à la société, même lorsqu'ils et elles sont en situation de dépendance ou de fragilité.

**Objectif 5**

**Stimuler l'innovation sociale et le débat public en lien avec les enjeux du domaine.**

Résultats attendus

- De nouvelles approches sont testées et des expériences considérées comme de bonnes pratiques (*best practices*) sont mises en valeur grâce au soutien de la Fondation.
- Le débat public est stimulé, entre autres, par des événements organisés ou soutenus par la Fondation. Ils visent à relayer les préoccupations sur des thématiques pertinentes en lien avec les enjeux du domaine. Ces événements favorisent les synergies entre acteurs-trices et contribuent à sensibiliser le grand public, les professionnel·le·s et les autorités.

## DOMAINE SCIENCES & SANTÉ

### **Objectif 6**

#### **Soutenir la recherche et la médecine académique.**

##### Résultats attendus

- Le parcours de clinicien·ne·s ou chercheur·euse·s – à haut potentiel et en milieu de carrière – est stimulé par l'obtention du Prix scientifique Leenaards pour la recherche biomédicale translationnelle. Ce Prix vise à renforcer les interactions entre sciences de base et sciences cliniques, tout en récompensant des projets originaux insufflant de nouvelles collaborations scientifiques sur l'arc lémanique.
- D'autres initiatives dans le domaine de la recherche – particulièrement porteuses et misant sur des synergies lémaniques – peuvent être soutenues à titre exceptionnel par la Fondation.

### **Objectif 7**

#### **Contribuer à une approche intégrative de la santé et des soins.**

##### Résultats attendus

- Des initiatives instaurant le dialogue et favorisant la collaboration entre les différent·e·s acteur·trice·s impliqué·e·s sont stimulées par des actions soutenues par la Fondation. Cette impulsion permet le développement de projets de recherche ou de formation de qualité.
- Des initiatives visant à mieux informer le grand public sur les enjeux du domaine sont encouragées.

### **Objectif 8**

#### **Contribuer aux réflexions sociétales en lien avec les sciences de la vie et de la santé.**

##### Résultats attendus

- Le dialogue science-société est renforcé par le soutien de la Fondation à des projets ponctuels, prioritairement en phase avec les axes de soutien de la Fondation.
- Une attention particulière est portée à des initiatives intégrant une compréhension partagée de la santé et des soins entre le·la patient·e et les autres acteur·trice·s impliqué·e·s.

## TRANSVERSAL

**Objectif 9**

**Gérer le patrimoine de la Fondation Leenaards en respectant un équilibre optimal des risques financiers et en intégrant de façon engagée des considérations de durabilité.**

Résultats attendus

- La performance de gestion du patrimoine permet le financement des actions de la Fondation.
- Le financement des soutiens octroyés par la Fondation s'effectue en maintenant, autant que possible, le niveau de capital (en termes réels) de celui de référence (CHF 320 millions).
- Au-delà de la performance de gestion, les investissements contribuent globalement, et de manière exemplaire, à un développement durable et favorable de la société.

**Objectif 10**

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

Résultats attendus

- 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 différent-e-s professionnel-le-s 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 actrices et acteurs, dont des fondations.

**Objectif 11**

**Renforcer la dynamique d'entraînement entre domaines, projets et talents et contribuer au débat public.**

Résultats attendus

- Des projets majeurs réalisés, notamment ceux menés en collaboration avec d'autres fondations, permettent d'augmenter les synergies entre les domaines d'activité de la Fondation.
- 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 démultiplieurs –, 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 sociaux par le maintien actif d'un réseau comprenant des profils qualifiés et d'horizons différents. Selon les besoins, la Fondation réunit des représentant·e·s de ce réseau pour approfondir des thématiques particulières.

[www.leenaards.ch](http://www.leenaards.ch)

