

## Lettre annuelle 2022 de la Fondation Gates

Par Mark Suzman



*L'année 2022 s'ouvre sur un moment charnière pour la Fondation Bill & Melinda Gates et le monde entier. La pandémie de COVID a été à la fois un choc profond et un appel à l'action retentissant pour soutenir les pays et les communautés les plus durement touchés.*

En plus de son impact direct mesuré en millions de vies perdues, la pandémie a ralenti, stoppé et même compromis les avancées durement obtenues en matière de santé et de développement à l'échelle mondiale. Après près de deux décennies de progrès sans précédent, des dizaines de millions de personnes sont retombées dans la pauvreté, les taux de vaccination des enfants ont baissé et des maladies comme le paludisme et la tuberculose ont réapparu. Tous ces problèmes ont été

---

exacerbés par le changement climatique, qui a été particulièrement difficile pour les populations rurales pauvres qui dépendent de l'agriculture pour leur alimentation et pour gagner leur vie. Aux États-Unis, nous avons vu la pandémie causer des ravages dans l'éducation, avec un impact disproportionné sur les Noirs, les Latino-Américains et les étudiants à faible revenu.

Pendant ce temps, les inégalités de revenus et de richesse n'ont cessé de s'aggraver, ce qui a contribué à une défiance croissante envers les grandes fortunes et à un scepticisme accru quant aux motivations et au rôle de la philanthropie.

Face aux défis immenses auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés, plusieurs questions s'imposent à nous : quel est le rôle et la valeur d'une fondation comme la nôtre par rapport aux gouvernements, au secteur privé et à la société civile dans le monde entier. Comment devrions-nous être mesurés et évalués ? Comment pouvons-nous assumer nos engagements et nous assurer que notre contribution vient s'ajouter et compléter celle des autres ?

Aujourd'hui marque une étape importante dans la façon dont nous répondons à cette dernière question. Nous sommes fiers d'annoncer la création d'un nouveau Conseil d'administration, qui comprend des membres extérieurs aux familles Gates et Buffett, afin d'apporter un nouveau regard, de nouvelles orientations stratégiques et un contrôle fiduciaire à la fondation. Cette décision est en partie due à la disparition regrettée fin 2020 de Bill Gates Sr., père de Bill, coprésident honoraire et guide de longue date de la fondation, ainsi qu'à la décision de Warren Buffett l'an dernier de se retirer après avoir été administrateur pendant près de 15 ans. Mais elle témoigne également de la reconnaissance explicite par Bill et Melinda, en particulier à la suite de leur divorce, que la fondation sera renforcée par l'arrivée de nouvelles voix fortes et indépendantes qui contribueront à façonner sa gouvernance. Ces voix apporteront des points de vue et une expertise variés qui contribueront à garantir la stabilité et l'impact de la fondation pour les années à venir.

Nous sommes honorés que, dans un premier temps, trois personnalités extrêmement compétentes et respectées aient accepté de se joindre à nous - il s'agit de Strive Masiyiwa, Minouche Shafik et Tom Tierney. Tous trois ont déjà une riche expérience dans le monde des affaires, de la philanthropie et du développement, et nous sommes ravis de les accueillir. J'ai eu le privilège de travailler avec chacune d'entre elles à différents postes au fil des ans et je sais qu'elles apporteront intégrité et discernement à notre mission commune de créer un monde où chacun a une chance de vivre une vie saine et épanouie. Bill et Melinda m'ont également demandé de rejoindre le Conseil d'administration en tant que directeur général de la fondation. Le Conseil pourra comprendre jusqu'à neuf membres au total et nous examinons

---

activement la possibilité d'accueillir de nouvelles personnes afin de renforcer sa représentation en matière de genres, d'origines géographiques et de connaissances.

## UNE VISION GLOBALE

Je suis arrivé à Seattle il y a 15 ans pour diriger les affaires publiques et les activités de plaidoyer d'une nouvelle division de la fondation, axée sur le développement international et créée après la donation exceptionnelle de Warren Buffett. À cette époque, la fondation développait ses activités dans la santé mondiale et l'éducation aux États-Unis pour toucher de nouveaux domaines, notamment le développement agricole, les services financiers pour les démunis ainsi que l'eau, l'assainissement et l'hygiène.

Je venais de passer sept ans aux Nations Unies, une période au cours de laquelle j'ai contribué au lancement des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) sous la direction du Secrétaire général de l'époque, Kofi Annan. Ces objectifs, adoptés en 2000 par tous les pays du monde, ont défini un programme ambitieux pour l'humanité, centré sur des objectifs mesurables pour l'élimination de la pauvreté, la santé et l'éducation. Ces objectifs, ainsi que ceux qui les ont suivis, les Objectifs de Développement Durable, représentent l'engagement collectif du monde à améliorer la vie de tous.

Ces objectifs me tenaient particulièrement à cœur. Ils ont été la principale raison pour laquelle j'ai choisi de quitter mon métier de journaliste au *Financial Times* et de me lancer dans une nouvelle carrière.

J'ai grandi en Afrique du Sud durant l'apartheid dans une famille très engagée en politique, qui s'est battue contre les crimes sur les personnes de couleur tout en profitant du confort et des opportunités dont nous bénéficions en tant que famille blanche et pour moi, en tant qu'homme blanc. Enfant déjà, j'avais conscience de cette injustice fondamentale, et cela m'a motivé à utiliser les privilèges dont j'avais pu bénéficier pour lutter contre l'injustice et les inégalités. Le journalisme fut mon point d'entrée. Mon travail consistait à couvrir la chute historique de l'apartheid et l'élection de Nelson Mandela à la présidence d'une Afrique du Sud démocratique.

La Fondation Bill & Melinda Gates a été fondée la même année que celle du lancement des OMD et avec une ambition similaire. À la fin des années 90, Bill et Melinda ont appris que des millions d'enfants dans les pays à faible revenu mourraient de maladies évitables comme le rotavirus. Des maladies qui avaient été pour l'essentiel éliminées dans les pays riches. Venant du monde de la technologie,

---

ils étaient convaincus que l'innovation avait le pouvoir d'offrir des opportunités aux laissés pour compte. Ils étaient déterminés à essayer de faire tomber les obstacles qui empêchaient les vaccins et les traitements de parvenir aux plus démunis. En parallèle, conscients des immenses avantages que leur avait apporté leur éducation, ils décidèrent de lancer plusieurs programmes d'investissement pour tenter d'améliorer l'éducation publique aux États-Unis, et en particulier pour aider les personnes noires, latinos et les étudiants à faible revenu à terminer leurs études secondaires et à suivre une formation universitaire afin d'avoir accès à une vie meilleure.

La vision de la fondation consistant à créer de nouveaux partenariats entre le secteur privé et le secteur public afin de tirer parti de l'innovation pour aider les plus démunis a rapidement porté ses fruits. Par exemple, au début des années 2000, nous avons rejoint un groupe de gouvernements et d'autres partenaires pour créer Gavi, l'Alliance du vaccin et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme : deux initiatives révolutionnaires qui ont sauvé près de 60 millions de vies.

Mais ces succès étaient trop souvent des exceptions. En pratique, nous avons eu tendance à nous concentrer de manière disproportionnée sur un petit groupe de partenaires principalement situés aux États-Unis et en Europe de l'Ouest et voyions peu d'intérêt à nous engager directement avec les gouvernements ou de rattacher nos activités à des programmes plus larges comme les OMD.

Nous laissons souvent notre enthousiasme pour une potentielle innovation révolutionnaire nous faire oublier la réalité de l'ensemble complexe de relations nécessaires à la mise en œuvre d'un projet et à la pérennité de son impact, y compris le rôle vital de l'engagement des gouvernements et des communautés à tous les niveaux. Même dans le cadre de nos activités aux États-Unis, nous avons rapidement essuyé des revers lorsque notre premier grand programme d'éducation consistant à créer des écoles de plus petites tailles n'a pas obtenu les résultats promis par les premiers pilotes.

Pour reprendre les mots de Graça Machel, grande défenseure de la santé et du développement en Afrique et partenaire de la fondation, nous devons apprendre à « écouter respectueusement » d'autres points de vue dans les pays et les communautés où nous concentrons notre action.

---

## APPRENDRE ET GRANDIR

La fondation faisait un excellent travail, mais pour accomplir notre mission, il nous fallait grandir. À mon agréable surprise, j'ai constaté que Bill, Melinda et d'autres dirigeants étaient très désireux de s'investir et de tenter des choses. Au départ, nous ne savions pas si la fondation allait avoir une valeur ajoutée directe pour les pays bénéficiaires par rapport aux grands intermédiaires, mais nous avons commencé à tester certaines subventions. La première grande initiative à laquelle j'ai participé était une aide de 40 millions de dollars pour accompagner la création de groupes de réflexion indépendants sur les politiques de développement dans plusieurs pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. D'autres équipes ont commencé à faire des essais et à développer des travaux similaires, allant de nouvelles initiatives agricoles en Inde et en Éthiopie à des programmes de prévention de lutte contre le tabagisme en Asie du Sud-est et en Afrique de l'Ouest.

Une fois que Bill a officiellement quitté Microsoft en 2008 et que Melinda a également pu consacrer davantage de temps à la fondation, ils ont tous les deux commencé à voyager plus souvent vers des pays où nous concentrons notre travail. Cela leur a permis d'être plus exposés à nos actions et de rencontrer et d'apprendre des dirigeants locaux.

Peu après, ils m'ont demandé de prendre de nouvelles responsabilités pour transformer nos programmes de prévention du VIH en Chine et en Inde en bureaux à part entière pour travailler sur une série de problèmes et explorer la possibilité d'établir une présence en Afrique. Ces premières étapes ont mené à l'installation de bureaux à Abuja, Addis-Abeba et Johannesburg, en plus de Pékin et de Delhi. Au total, nous employons plus de 230 personnes en dehors des États-Unis, dont la majorité sont des ressortissants de leurs régions respectives.

En parallèle, nous nous sommes graduellement alignés sur les OMD en renforçant nos partenariats traditionnels avec les agences d'aide américaines, européennes et japonaises et des organisations internationales comme la Banque mondiale, l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Souvent dans le cadre de partenariats, nous avons également cherché à veiller davantage à ce que nos subventions aident les personnes et les institutions plus proches des communautés touchées. Bien que la plupart appartenait au secteur des services et des activités de plaidoyer, nous nous sommes également intéressés à la recherche et au développement : l'un de nos plus grands domaines d'investissement.

---

Nous avons par exemple lancé notre programme Grand Challenges en 2003 pour stimuler les travaux sur 14 grands défis scientifiques qui, s'ils sont relevés, pourraient réduire de manière significative les inégalités mondiales en matière de santé.

Au départ, nous avons distribué une série de subventions très importantes qui ont été accordées presque exclusivement à des institutions établies dans les pays à revenu élevé. Pour élargir cette initiative, nous avons lancé en 2008 un nouveau programme intitulé Grand Challenges Explorations axé plus spécifiquement sur les pays à revenu faible et intermédiaire. Nous avons également lancé des partenariats de financement avec USAID et le Canada, ainsi que des initiatives régionales en Afrique, en Chine et en Inde. Aujourd'hui, la plupart de nos financements Grand Challenges sont dédiés à des chercheurs dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

Il faut bien sûr trouver un équilibre. Bien que nous augmentions régulièrement nos investissements dans les pays à revenu faible et intermédiaire via des universités, des entreprises et des réseaux de recherche, le fait est qu'une part importante des connaissances et des capacités techniques mondiales résident dans les pays du Nord qui bénéficient par conséquent d'une grande partie de nos subventions. Cependant, nous nous engageons pleinement à faire en sorte que les ressources destinées aux pays à faible revenu permettent de renforcer les capacités régionales et nationales afin de générer et de maintenir cet impact.

## **DÉFINIR NOTRE RÔLE**

Bien que diversifier et renforcer nos partenariats constitue une étape importante pour accroître notre action, nous devons également affiner notre analyse afin de déterminer où et comment nous pouvons avoir le plus d'impact. Quel rôle en particulier peut jouer le capital philanthropique par rapport au capital privé ou public pour relever des défis dans la santé et l'éducation ?

Lorsque j'ai pris mes fonctions de directeur de la stratégie en 2016, c'est sur cette question fondamentale que Bill et Melinda souhaitaient que je me penche. Pour y répondre, nous avons développé un nouveau cadre stratégique qui explique comment, par rapport aux gouvernements, nous pouvons agir plus rapidement et prendre plus de risques en aidant à développer des approches fondées sur des preuves tangibles qui peuvent ensuite être déployées à grande échelle. De la même manière, cette taxonomie décrivait les moyens de mieux exploiter l'innovation et l'expertise du secteur privé pour répondre aux besoins des plus démunis.

---

En pratique, notre rôle peut être différent en fonction des domaines où nous pourrions avoir un avantage comparatif. Notre unité de stratégie interne travaille avec chacune de nos équipes dédiées aux programmes afin de définir l'écosystème de partenaires externes, les compétences existantes et les principaux besoins et opportunités pour élaborer des stratégies personnalisées qui font l'objet d'un examen annuel rigoureux.

La manière dont nous avons cherché à répondre à la crise de la COVID en est un bon exemple. Les 2 milliards de dollars que nous avons mobilisés ne représentent qu'une infime fraction de ce qui a été promis par les gouvernements et le secteur privé. Notre but est d'apporter un soutien complémentaire et additionnel dans la mesure du possible. Par-dessus tout, nous avons concentré nos ressources pour nous assurer que l'aide parvienne aux communautés marginalisées aussi rapidement et efficacement que possible.

En février 2020, avant même que le premier cas de COVID ne soit identifié en dehors de la Chine, les épidémiologistes travaillant à la fondation avaient compris qu'une pandémie était sur le point d'éclater. Conscients que seuls deux pays africains disposaient des outils pour dépister la maladie à l'époque, nous avons débloqué une première série de subventions liées à la COVID au profit des Centres africains de contrôle et de prévention des maladies afin de renforcer leurs capacités sur tout le continent.

Un atout clé a été notre capacité à nous appuyer sur nos connaissances approfondies et sur notre vaste réseau de partenariats en recherche et développement développés dans le cadre de nos travaux sur d'autres maladies infectieuses comme le VIH, le paludisme, la polio et la tuberculose. Nous avons financé des projets qui soutiennent le développement de nouveaux outils de diagnostic, de nouveaux traitements et de nouveaux vaccins, tout en utilisant du capital et des garanties financières pour encourager la production à grande échelle avant l'obtention des autorisations réglementaires.

Nous nous sommes inspirés des investissements existants dans la modélisation de pointe des maladies afin d'aider les autorités à prendre des décisions éclairées. Nous avons co-fondé et contribué à financer COVAX, pour distribuer des vaccins contre la COVID de manière équitable dans le monde. En parallèle, nous avons apporté un soutien technique et financier aux efforts régionaux, notamment aux programmes d'achat de vaccins et de fournitures médicales dirigés par l'Union africaine et aux réseaux de séquençage génomique en Afrique australe qui ont détecté les variants Bêta et Omicron. Nous avons soutenu un large éventail de partenaires gouvernementaux, du Nigeria au Bangladesh, dans des efforts tels que

---

l'approvisionnement en oxygène des malades et les campagnes de sensibilisation à la vaccination.

Dans tous les cas, nos ressources financières ont été accompagnées de conseils et de partenariats techniques et stratégiques directs par l'intermédiaire de nos collaborateurs. Ils sont aujourd'hui plus de 1 700, issus des gouvernements, du secteur privé, d'agences multilatérales, du monde universitaire et de nombreux autres domaines à apporter non seulement des connaissances approfondies, mais aussi un large éventail de relations personnelles et professionnelles. Ceci nous a permis d'être bien plus proactifs et systématiques dans le partage de connaissances avec nos partenaires qui, en définitive, prennent et mettent en œuvre les décisions.

La COVID a eu des répercussions directes et indirectes dévastatrices sur les communautés que nous aidons en priorité et il leur faudra de nombreuses années pour se relever. Il y a toutefois une lueur d'espoir. Nous pensons avoir le potentiel d'accélérer considérablement notre action dans certains domaines grâce aux outils mis au point pendant la pandémie : des tests de diagnostic numérique aux techniques de fabrication de médicaments à faible coût. Plus particulièrement, les vaccins à ARN messenger, une technologie dans laquelle nous avons investi pour la première fois il y a cinq ans, ont le potentiel de transformer la prévention d'autres maladies comme le VIH et le paludisme.

## REGARD SUR L'AVENIR

L'année dernière, encouragés par les engagements additionnels pour lutter contre la COVID, nous avons déboursé 6,7 milliards de dollars. Cela n'inclut pas des centaines de millions de dollars de plus en garanties, prêts non remboursables et autres financements de notre [Fonds d'investissement stratégique](#), qui soutient des efforts comme la fabrication à risque de vaccins contre la COVID. Depuis la création de notre fondation il y a 21 ans, nous avons distribué plus de 60 milliards de dollars de subventions. Ces subventions augmentent chaque année depuis dix ans.

Avec une dotation de plus de 50 milliards de dollars, et grâce à l'engagement supplémentaire de Bill et Melinda de 15 milliards de dollars l'an dernier, les engagements à venir et l'obligation de dépenser notre dotation après la disparition de nos co-fondateurs, nous sommes parfaitement positionnés pour conserver un rôle majeur dans le domaine de la philanthropie pour les décennies à venir.

Le niveau de cette dotation doit être associé à un sens profond de responsabilité dans la manière dont nous la distribuons, en veillant à ce que ces ressources soient



---

bien utilisées et déployées aussi efficacement que possible. Cela implique de rester concentré sur ce qui compte, pas sur les fonds que nous dépensons, mais sur l'impact, que nous mesurons en vies sauvées et en opportunités offertes aux plus démunis et aux plus marginalisés pour réaliser leur plein potentiel.

Cela requiert également un engagement clair et sans ambiguïté en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

Les efforts de la fondation pour diversifier nos équipes et nos investissements sont intrinsèquement liés à cet engagement. Ces deux dernières années, nous avons entrepris un examen systématique de toutes nos activités dans ce domaine, en ayant recours, entre autres, à des enquêtes auprès des collaborateurs actuels et anciens et des partenaires qui ont mis en évidence des lacunes et identifié des exemples positifs. En conséquence, nous avons adopté un Engagement public pour la diversité, l'équité et l'inclusion et mis en place une série de plans concrets pour améliorer notre impact en interne et en externe. Je sais que nous avons encore beaucoup de chemin à parcourir, mais je suis convaincu que nous sommes aujourd'hui plus déterminés que jamais à continuer activement à nous améliorer.

Lorsque j'ai été nommé directeur général, je me suis rendu à Omaha pour déjeuner avec Warren Buffett. L'un des précieux conseils qu'il m'a donné était de me souvenir de l'ABC. C'est ainsi que Warren m'a mis en garde contre les trois grandes menaces auxquelles toutes les grandes organisations sont confrontées : l'arrogance, la bureaucratie et la complaisance.

Dans un contexte où les partenaires et les bénéficiaires sont rarement incités à faire des retours négatifs, il n'est que trop facile pour une fondation axée sur les missions comme la nôtre de créer par inadvertance une boucle d'auto-promotion qui rationalise nos échecs et gonfle nos réussites. Ce type de phénomène vient renforcer la méfiance à l'égard du rôle de la philanthropie et remet en question son utilité.

Il n'existe pas de solution simple pour éviter ces écueils. Cela nécessite une vigilance de chaque instant : rechercher activement et être ouverts aux critiques constructives de diverses parties prenantes, utiliser nos processus d'examen interne et externe en toute transparence pour accorder strictement la priorité aux domaines où nous pouvons avoir le plus fort impact, résister à la dérive de nos missions et rester concentrés.

L'une des grandes qualités personnelles de Bill et Melinda, et l'une des principales raisons pour lesquelles j'ai consacré la plus grande partie de ma carrière à la Fondation Gates, c'est qu'ils sont toujours prêts à changer d'avis. C'est

---

particulièrement vrai lorsque des preuves convaincantes révèlent qu'il existe des moyens plus efficaces pour sauver et améliorer des vies grâce à notre travail. Lorsque nous faisons des paris risqués, il est inévitable que certains ne seront pas couronnés de succès. Mais plutôt que de fuir le risque, Bill et Melinda ont choisi d'échouer rapidement, d'apprendre et de s'améliorer. De l'égalité des sexes à l'éducation primaire et secondaire en passant par les investissements dans l'adaptation au climat dans le cadre de notre programme de développement agricole, ils ont à maintes reprises donné le feu vert à de nouvelles approches et en ont abandonné des plus anciennes en fondant leurs décisions sur des données factuelles. Nous comptons activement sur les nouveaux membres de notre Conseil d'administration pour nous aider à être encore plus rigoureux et précis afin de remplir notre mission et d'éviter les pièges que Warren a décrits.

Alors que j'entame ma seizième année au sein de la fondation, ma troisième année en tant que directeur général et ma première année en tant que membre du Conseil d'administration, je suis plus que jamais convaincu que la Fondation Bill & Melinda Gates a un rôle unique à jouer pour aider à créer un monde meilleur et plus juste. Je crois en outre que les connaissances et la crédibilité que nous avons bâties au cours des deux dernières décennies, combinées au formidable engagement de nos fondateurs et de nos coprésidents, à la passion de nos collaborateurs et au soutien de nos partenaires, nous assurent que malgré les défis, de jours meilleurs nous attendent. Je me réjouis de vous présenter nos résultats dans les années à venir.