



PORTFOLIO

**Sonia Kacem**

**2**

ÉDITORIAL

**S'engager pour une démocratie vivante**

Brigitte Rorive Feytmans et Sabrina Grassi

**3**

**REGARDS 2025**

ENTRETIEN

**Soutien aux médias :  
l'engagement philanthropique  
pour la vitalité démocratique**

Nathalie Pignard-Cheynel et Marco Vencato

**8**

ÉCLAIRAGE

**La démocratie participative,  
une solution à la fatigue  
des systèmes politiques occidentaux ?**

Manon Loisel et Nenad Stojanović

**16**

DIALOGUE

**Le théâtre, pour continuer à interroger  
la complexité du monde**

Vincent Baudriller et Stefan Kaegi

**26**

**RAPPORT ANNUEL 2024**

Orientations et gouvernance 34

Chiffres clés 35

Gestion financière 36

Organigramme 38

Culture 40

Âges & société 42

Sciences & santé 44

Durabilité / Médias & démocratie 46



## De la sculpture à la graphie, ou comment déployer une dynamique entre la forme et le geste.

Lauréate d'une Bourse culturelle Leenaards en 2023, Sonia Kacem (\*1985) a acquis au fil des ans une reconnaissance artistique au niveau tant national qu'international. Sa pratique s'inscrit dans un subtil mélange de références au vocabulaire formel de l'art minimal, sans pour autant y céder tout à fait. Ses compositions sculpturales aux allures fréquemment monumentales – voire baroques – sont faites, le plus souvent, de tissus récupérés enserrant des formes a priori évocatrices du corps humain, proches du trompe-l'œil, pour ne pas dire du « trompe-l'esprit ». Usant d'une grande liberté dans l'utilisation du textile, sa matière élective, l'artiste part d'une structure primaire pour aller vers une théâtralité du rendu final, affirmant ainsi sa singularité dans le contexte des enjeux de la sculpture contemporaine. Récemment, elle a développé une importante production graphique dans le domaine de l'estampe. À partir de ses carnets d'esquisse remplis de motifs colorés, elle associe la répétition du geste avec la reproduction d'un même signe, créant une

graphie ornementale s'apparentant à une partition visuelle d'une grande liberté, qui n'est pas sans rappeler les calligraphies anciennes. Le présent portfolio illustre les deux axes de l'actuelle production de l'artiste et invite à un dialogue à la fois dense, poétique et engagé sur ce qui nourrit, relance et définit un parcours artistique aujourd'hui.

À l'heure où les images digitales circulent de façon effrénée – entraînant mutations et manipulations des sens et du sens –, puisse ce corpus d'œuvres donner à celui et celle qui le parcourt l'envie de construire son propre regard face aux images, dans la certitude que pour mieux rebondir de l'une à l'autre, on ne saurait les accepter sans toujours les questionner.

Catherine Othenin-Girard  
Présidente de la Commission culturelle  
et du jury des Bourses et Prix culturels Leenaards  
Membre du Conseil de fondation

Sonia Kacem  
*Le Superflu*, 2021  
Structure en bois, impression digitale cmyk sur textile,  
cartons et supports en métal  
Vue d'exposition au Musée Haus Konstruktiv, Zurich  
Collection miramART, Grand Hôtel Miramare, Santa Margherita Ligure  
© Stefan Altenburger

# S'ENGAGER POUR UNE DÉMOCRATIE VIVANTE

À l'heure où nos sociétés traversent des bouleversements profonds – environnementaux, sociaux, technologiques et géopolitiques –, l'idéal démocratique se trouve sévèrement mis à l'épreuve. La polarisation s'intensifie, la confiance vacille, l'incertitude grandit, tandis que la tolérance et l'ouverture à l'autre s'amenuisent. Les espaces de débat se rétrécissent et, avec eux, c'est une forme de sens commun qui se délite – cette base partagée de compréhension, d'expérience et de langage fondée sur le respect et l'écoute, qui permettait, hier encore, de construire du collectif malgré les désaccords et les conflits. Par ailleurs, l'irruption massive de bulles informationnelles générées par les algorithmes, qui enferment l'individu par le truchement des réseaux sociaux, accentue ces crises, fragmentant encore davantage nos récits collectifs, si nécessaires au vivre-ensemble.

Dans ce contexte, le renforcement de la participation citoyenne apparaît comme une piste qu'il est de plus en plus nécessaire d'explorer. Sans être une panacée, elle constitue un levier qu'il vaut la peine d'expérimenter pour reconstruire du lien, redonner vie à la pratique délibérative, donner du sens aux choix collectifs et restaurer ainsi une forme de légitimité démocratique. Mais il serait insuffisant de tout miser sur cette seule démarche. Dans ce contexte, le secteur philanthropique a un rôle déterminant à jouer pour contribuer à endiguer l'effritement démocratique. Non pas pour se substituer aux institutions, mais pour soutenir les expérimentations, amplifier les voix multiples – particulièrement celles restées inaudibles – et encourager des espaces de dialogue capables de dépasser les logiques de polarisation.

Fidèle à son engagement pour une société plus juste, inclusive et respectueuse du vivant, la Fondation Leenaards soutient des démarches citoyennes qui favorisent le dialogue, donnent du pouvoir d'agir et permettent à toutes et tous d'être actrices et acteurs du bien commun. Cette action en faveur du renforcement démocratique, complétée par le soutien aux médias, est l'un des deux nouveaux programmes de soutien

lancés récemment par la Fondation Leenaards, l'autre étant consacré aux enjeux de durabilité. Ces engagements, rendus possibles par des fonds additionnels spécifiquement dédiés, viennent compléter et enrichir les moyens alloués à nos domaines d'action historiques – la culture, les sciences et la santé, ainsi que l'action sociale – et dessinent ainsi une approche systémique et transversale des transformations à soutenir.

En effet, l'idéal démocratique repose sur la création d'un lien social fort et d'un sentiment d'appartenance à une collectivité, notamment autour de biens communs tels que la santé, la culture ou encore l'information, parmi d'autres. C'est en redonnant la parole à chacune et chacun, en créant les conditions d'une écoute mutuelle respectueuse et en stimulant la collaboration autour de ces biens partagés que nous renforcerons les bases d'une société vivante et inclusive. C'est pourquoi ce thème – et plus précisément les questions soulevées par les démarches de démocratie participative – constitue le fil rouge de cette édition, exploré à travers trois entretiens.

En écho à ces réflexions, les œuvres de la plasticienne Sonia Kacem viennent ponctuer cette publication. Par leurs dimensions immersives et leur interaction sensible avec l'espace, elles invitent à une forme de participation active, où chacune et chacun est invité-e à projeter sa propre lecture, son propre ressenti. Quant aux formes sculpturales que l'artiste drape de tissus, elles symbolisent, à nos yeux, une démocratie vivante, à l'image d'un trésor caché qu'il convient de dévoiler pour le redécouvrir, et ainsi mieux le protéger et le faire vivre.

Brigitte Rorive Feytmans  
Présidente

Sabrina Grassi  
Directrice exécutive





## Regards 2025

Dans ce cahier, nous vous proposons de plonger dans différents *Regards*, portés par des expert·e·s, artistes et autres penseur·euse·s.

À l'invitation de la Fondation Leenaards, elles et ils offrent leurs réflexions personnelles et inspirantes sur des sujets liés aux domaines d'action de la Fondation.

# SOUTIEN AUX MÉDIAS : L'ENGAGEMENT PHILANTHROPIQUE POUR LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE

Un dialogue entre Nathalie Pignard-Cheynel et Marco Vencato

PAR GABRIEL SIGRIST, JOURNALISTE,  
COFONDATEUR DE L'AGENCE DE PRESSE LARGE NETWORK

Les médias suisses traversent des crises successives depuis deux décennies : concentration des médias, pressions dues à la numérisation, disparitions de titres et suppression de centaines de postes de journalistes, et crise de financement. Cette situation impacte directement la diffusion d'une information fiable et pertinente, essentielle à notre vitalité démocratique. Face à ces enjeux, une dynamique philanthropique a progressivement émergé, visant à préserver l'information comme bien commun. Cette mobilisation témoigne de l'attachement du secteur au fédéralisme et aux valeurs démocratiques, reposant notamment sur une offre médiatique qualitative, indépendante et pluraliste.

Ce soutien se développe progressivement et prend diverses formes : financement de contenus éditoriaux, formation des journalistes, sensibilisation et développement de la culture informationnelle dans les écoles, voire rachats de médias. Au sein de la Fondation Leenaards, le soutien à une information de qualité, indispensable à une démocratie fonctionnelle, fait partie du nouveau programme « Médias & démocratie ». En plus de la fondation à but non lucratif Aventinus, qui soutient la diversité et l'indépendance de la presse romande, la Fondation Leenaards soutient le Conseil suisse de la presse ou JournaFONDS, qui finance des enquêtes sur des sujets d'intérêt public. Elle participe également au développement du Fonds d'innovation pour le journalisme multimédia en Suisse romande, créé par la Gebert Rüt Stiftung, basée à Bâle.

Le recours à des fondations est-il un modèle viable et souhaitable à long terme pour le soutien aux médias et à l'information ? Quels en sont les avantages, les risques et les inconvénients ? Nous avons réuni deux spécialistes pour en discuter : Nathalie Pignard-Cheynel, professeure ordinaire à l'Académie du journalisme et des médias (AJM) de l'Université de Neuchâtel, et Marco Vencato, vice-directeur de la Gebert Rüt Stiftung.



Le modèle économique des médias résiste mal aux évolutions technologiques et aux nouveaux usages. L'information payante peine à trouver son public, notamment auprès des jeunes générations, tandis que la publicité et les petites annonces se sont dispersées sur les supports digitaux. Malgré l'essor des nouvelles technologies qui facilitent la recherche et la diffusion d'information, le journalisme reste coûteux, et la presse subit une crise profonde, avec pour conséquences de nombreux licenciements, des restructurations à la chaîne et une forte concentration du secteur, notamment en Suisse.

Historiquement, la Suisse a longtemps affiché une densité de journaux par habitant parmi les plus élevées au monde. La pluralité des opinions et des organes médiatiques joue un rôle civique majeur dans un pays qui pratique la démocratie directe. En 2006, le pays comptait encore près de 44 titres de presse par million d'habitants, un chiffre élevé qui s'explique notamment par sa diversité linguistique et ses forts ancrages régionaux. En quinze ans, ce chiffre a cependant été divisé par deux, et l'érosion continue.

En Europe, le soutien philanthropique à des médias via des fondations existe depuis longtemps déjà. En Suisse, il se développe depuis une vingtaine d'années, essentiellement à travers des initiatives ponctuelles. En 2020, pour la première fois en Suisse, une fondation philanthropique, Aventinus – soutenue par un consortium de trois fondations (la Fondation Hans Wilsdorf, la Fondation Jan Michalski pour l'écriture et la littérature et la Fondation Leenaards) rachète un média, *Le Temps*, à l'éditeur Ringier Axel Springer.

Tour d'horizon des nombreux enjeux liés à de tels soutiens avec une spécialiste qui croit en l'avenir du journalisme malgré l'essoufflement du modèle actuel et un acteur du financement philanthropique des médias.

Gabriel Sigrist

L'aide financière aux médias par des fondations philanthropiques n'a cessé de se développer ces dernières années en Suisse. Quelles sont les intentions de ces fondations et quelles formes prennent ces soutiens ?

Marco Vencato

Si l'on prend l'exemple de la Gebert Rüt Stiftung, nous avons commencé avec le financement d'une double page Science dans le quotidien gratuit *20 minutes* il y a déjà quinze ans. Nous avons alors dû essayer quelques critiques, car on nous reprochait de soutenir un riche éditeur qui n'en avait pas besoin (*Tamedia, nldr*) ! Notre intention n'a cependant pas changé : elle consiste à proposer une aide temporaire à l'innovation à tous les médias, sans faire de distinction selon leur taille ou leur propriétaire, afin d'initier une démarche innovante et de traiter



Partagez cet article :  
[regards.leenaards.ch/entretien](https://regards.leenaards.ch/entretien)

NATHALIE PIGNARD-CHEYNEL  
Professeure ordinaire à l'Académie du journalisme  
et des médias de l'Université de Neuchâtel

MARCO VENCATO  
Vice-directeur de la Gebert Rüt Stiftung

des thématiques qui nous semblent importantes. Le but, c'est que les médias utilisent ensuite le savoir-faire ainsi développé, et reprennent la main. Notre fondation a lancé d'autres initiatives comme la semaine « Bootcamp », une formation continue pour les journalistes organisée chaque année aux États-Unis, ou encore la « Semaine des médias » (*Zürcher Medienwoche*) dans les écoles. La stratégie de soutien des fondations repose ainsi sur trois piliers : l'éducation aux médias, la formation des journalistes et l'aide financière aux médias. À l'image d'autres fondations philanthropiques actives dans ce secteur, nous participons ainsi à la diversification du paysage médiatique, un bien public indispensable au bon fonctionnement de la démocratie.

#### Nathalie Pignard-Cheyne

Dans l'histoire des médias, l'information n'a que rarement été financée uniquement par les lecteurs, il y a toujours eu d'autres sources de revenus : la publicité, le sponsoring et, parfois, des financements publics. Les fondations viennent s'ajouter à ces modes de financement. Les médias privés tentent par ailleurs de développer de nouvelles sources de revenus, comme l'organisation d'événements (conférences, etc.). Les aides philanthropiques ne vont pas se substituer aux autres financements, mais les compléter.

#### G. S.

**Parfois, les fondations soutiennent des initiatives médiatiques – par exemple, des projets d'enquête – qui proviennent de grandes rédactions richement dotées. Il peut sembler incongru qu'une fondation philanthropique aide financièrement un éditeur coté en bourse comme Tamedia, ou une institution publique comme la SSR, qui dispose d'un budget de 1,5 milliard de francs. Que répondez-vous à cette critique ?**

#### M. V.

Ce reproche vient souvent des journalistes, bien plus que du public. Du côté de la Gebert Rüt Stiftung, nous souhaitons mettre en avant ce qui, pour la Suisse, nous semble important : l'innovation, la science et la technologie. Par notre soutien, nous voulons démontrer à l'éditeur que ces contenus, s'ils sont bien adaptés et qu'il y a une stratégie de diffusion adéquate, peuvent intéresser son lectorat. L'objectif est ensuite de l'encourager à développer ces formats et thématiques sans notre aide. Nous voyons ainsi le rôle des fondations comme une solution temporaire, transitoire, destinée à aider les médias à traverser cette crise structurelle. Notre financement vise à les inciter à tester de nouvelles thématiques, de nouveaux formats, voire de nouveaux modèles économiques. Les éditeurs ont besoin de notre soutien, car ils n'ont ni le temps ni les ressources nécessaires pour cela. Il ne s'agit toutefois pas de couvrir les frais de fonctionnement d'un éditeur avec une subvention, mais bien de financer des créations éditoriales spécifiques, de la formation, ou encore le développement d'un

outil technique. Telle est la vocation, par exemple, de notre Fonds d'innovation pour le journalisme multimédia, que la Fondation Leenaards a rejoint récemment pour renforcer son développement en Suisse romande.

**« Nous voyons le rôle des fondations comme une solution temporaire, transitoire, destinée à aider les médias à traverser cette crise structurelle. Notre financement vise à les inciter à tester de nouvelles thématiques, de nouveaux formats, voire de nouveaux modèles économiques. »**

Marco Vencato

#### N. P.-C.

En effet, il devient urgent pour les médias d'éviter une dépendance trop forte à une seule source de financement. Il faut penser des modèles pluriels, diversifier les recettes et les formes de financement, faire participer les fondations, mais aussi s'appuyer sur des aides fédérales, cantonales, voire communales, tout en réfléchissant, bien sûr, à la manière de garantir l'indépendance éditoriale des médias.

#### G. S.

**Généralement, les fondations concentrent leur aide en faveur de productions journalistiques exigeantes (contenus scientifiques, enquêtes), avec le risque que ces productions ne s'adressent qu'à un lectorat à haut niveau socioculturel, déjà consommateur d'information. Ne devraient-elles pas se donner comme priorité d'attirer vers les médias des segments de population moins informés ?**

#### N. P.-C.

On entend régulièrement cette critique, notamment aux États-Unis, où l'on reproche à certaines fondations de renforcer une information élitiste qui nourrit intellectuellement des personnes qui sont déjà suralimentées... Il y a évidemment un enjeu, et c'est une bonne chose que des fondations en Suisse investissent aussi dans la formation, aussi bien des journalistes que du jeune public à travers plusieurs initiatives comme la « Zürcher Medienwoche » ou « UseTheNews ». Le journalisme de qualité doit être pensé en lien avec les publics visés, raison pour laquelle on devrait parler davantage de « pertinence de l'information » que de « journalisme de qualité ». Il me semble cependant important, voire indispensable, que les projets médiatiques financés par des fondations soient mis à la disposition du plus grand nombre, gratuitement.

**« Il me semble important, voire indispensable, que les projets médiatiques financés par des fondations soient mis à la disposition du plus grand nombre, gratuitement. »**

Nathalie Pignard-Cheyne

#### M. V.

Toutes les initiatives que nous finançons, même s'il s'agit d'une opération pour un média payant, sont ensuite mises à disposition gratuitement en ligne. Nous soutenons très souvent des projets de vulgarisation scientifique destinés à des médias grand public. La double page Science de *20 minutes* est un bon exemple de journalisme de qualité destiné à une audience généraliste. Nous avons contribué à financer son lancement, et l'éditeur a ensuite décidé de poursuivre cette rubrique qui était initialement absente de ses colonnes. Récemment, nous avons financé le projet d'une journaliste scientifique, Yvonne Vahlensieck, dont la narration numérique autour de la géo-ingénierie solaire a généré plus de 15 000 visites (de 4,5 minutes en moyenne) en une semaine sur le site du média *Watson*. Cette collaboration entre le journalisme, le design graphique et le développement numérique que nous encourageons avec notre Fonds d'innovation pour le journalisme multimédia montre que l'on peut intéresser le jeune public à des sujets complexes grâce à des formats innovants.

#### G. S.

**Par rapport à cette vision d'informer le plus grand nombre, que pensez-vous du rachat par la Fondation Aventinus d'un média payant, *Le Temps*, dont les contenus s'adressent à un public à haut pouvoir d'achat, déjà bien informé ?**

#### M. V.

Cette démarche vise moins un soutien ponctuel au média, tel que le pratique la Gebert Rüt Stiftung, que la garantie d'une pluralité dans l'espace médiatique. En Suisse romande, il y a une conscience de l'importance de l'information, notamment régionale, qui n'existe pas – ou pas encore – en Suisse allemande. Tous les acteurs, privés ou publics, qu'ils soient cantonaux ou même communaux, veulent sauver ce bien public que représente le patrimoine médiatique. C'est à mon sens dans cette vision civique de préservation de ce patrimoine essentiel à la démocratie que s'inscrit le rachat du *Temps* par Aventinus.

#### G. S.

**D'ici l'année prochaine, les Suisses se prononceront sur l'initiative qui demande la baisse de la redevance perçue**

**par la Société suisse de radiodiffusion et télévision, la SSR (« 200 francs, ça suffit »). Le rôle des fondations va-t-il se renforcer si cette initiative est acceptée par le peuple ?**

#### M. V.

Les fondations, même si elles se mettent toutes ensemble, restent des acteurs mineurs de l'espace médiatique et ne pourront jamais se substituer aux financements publics, et elles n'en ont pas l'intention. Mais on pourrait certainement envisager des partenariats publics-philanthropiques à long terme pour soutenir une information de qualité. Les fondations seront sans doute davantage sollicitées à l'avenir, puisque le secteur rencontre toujours plus de difficultés à se financer, que ce soit par la redevance – désormais attaquée dans les urnes – ou par les revenus des annonceurs et des lecteurs.

**« Les fondations restent des acteurs mineurs de l'espace médiatique et ne pourront jamais se substituer aux financements publics, et elles n'en ont pas l'intention. »**

Marco Vencato

#### G. S.

**Est-ce souhaitable que le financement de médias par des fondations s'amplifie en Suisse ?**

#### N. P.-C.

Absolument. Car même si on ne peut pas parler de « désert informationnel » en Suisse, on peut s'inquiéter d'une réduction du pluralisme, notamment pour ce qui est des médias régionaux, voire micro-locaux, qui font vivre des territoires. En matière médiatique, l'innovation, ce n'est pas qu'une question de « formats » et de technologie, mais également de modèles économiques. Et je vois là aussi un rôle que devront jouer les fondations : soutenir l'expérimentation, le lancement de nouvelles initiatives, dans le but de développer des modèles économiques viables pour des médias de proximité. C'est d'ailleurs l'un des objectifs du Media Forward Fund, qui regroupe de nouveaux moyens de financement philanthropiques pour le journalisme en Allemagne, en Autriche et en Suisse. Développer une forme d'« open innovation », qui peut naître au sein d'un média dans un cadre spécifique, et en faire profiter ensuite tous les autres. D'une manière générale, je pense que les médias – même concurrents – vont être amenés à collaborer davantage entre eux. En Suisse romande, l'initiative IMI (Initiative pour l'innovation dans les médias) milite précisément pour ce partage des connaissances et veut par ailleurs encourager les médias à collaborer davantage avec le monde académique.

G. S.

**On a vu se renforcer une grande défiance envers les médias, notamment avec les « bulles de filtre » que constituent les réseaux sociaux. Et l'on constate une polarisation de publics qui supportent de moins en moins d'être exposés à des avis contraires aux leurs. Comment lutter contre cette évolution et ce rapport au monde et à la vérité ?**

N. P.-C.

La défiance a toujours existé, mais autrefois il y avait peu d'alternatives, car le choix des sources d'information restait limité. On continuait donc à consommer les médias, tout en les critiquant régulièrement. Cependant, avec le développement du numérique, le phénomène a pris de l'ampleur, et les publics ont commencé à se déporter vers de nouvelles sources désormais à disposition (réseaux sociaux, influenceurs, etc.). Aujourd'hui, l'un des enjeux majeurs consiste à développer la culture informationnelle. En ce sens, les initiatives comme « UseTheNews » font un travail remarquable en Allemagne et progressivement aussi en Suisse. Apprendre aux jeunes à sourcer les informations qui circulent sur les réseaux sociaux, à développer leur esprit critique et le sens du débat, c'est essentiel. Pour y parvenir, il faut leur donner des repères dans la jungle informationnelle, mais sans discréditer leurs propres pratiques : évitons de leur dire de ne pas s'informer sur Instagram, sinon on est sûr de les perdre... Envoyer les journalistes parler de leur travail dans des classes, c'est une bonne initiative, mais cela coûte cher aux rédactions, et le soutien des fondations est donc déterminant pour expliquer ce qu'est la plus-value d'un média, le travail d'un journaliste, pour aiguïser le regard. Et cela ne concerne pas que les jeunes, bien au contraire. La défiance envers les médias se nourrit en partie de la méconnaissance : le public ne sait pas comment l'information est produite et ignore le fait qu'elle est le résultat d'un débat dans une conférence de rédaction, qu'il y a des avis contraires et que des choix sont opérés tous les jours. Cela dit, on a vu pendant les premiers mois du Covid que le public, en période de crise, se tourne massivement vers les médias « traditionnels » ; ils font confiance aux marques qu'ils connaissent lorsqu'il s'agit de trouver une information fiable sur un sujet sensible.

**« La défiance envers les médias se nourrit en partie de la méconnaissance : le public ne sait pas comment l'information est produite. »**

Nathalie Pignard-Cheynel

M. V.

C'est vraiment le sens de notre implication dans le cadre de la « Semaine des médias » que nous organisons à Zurich et à Berne, où les journalistes de tous les grands médias viennent parler de leur travail dans les écoles et accompagner les élèves dans la production de contenus journalistiques. On montre aux jeunes comment on prépare une interview, comment on vérifie une information, et tous les aspects du métier. Cette « Zürcher Medienwoche » fonctionne par ailleurs comme une formation continue pour les journalistes, qui apprennent ainsi à mieux connaître le jeune public cible, ses intérêts et ses souhaits.

G. S.

**Le développement de l'intelligence artificielle jouera-t-il un rôle bénéfique pour les médias ou ajoutera-t-il un problème à la crise informationnelle ?**

N. P.-C.

Les deux, car l'IA permet bien sûr de faciliter le travail des journalistes, et on peut imaginer des opportunités incroyables, notamment pour traiter d'énormes quantités de données. Mais il y a aussi le risque que l'IA encourage les médias à produire de la quantité, et dilue ainsi une audience déjà saturée et morcelée. Il ne faudra pas que cette technologie détourne les éditeurs de ce qui fait leur force : la récolte d'informations sur le terrain et la production de contenus à haute valeur ajoutée. L'expérience montre que l'on peut produire moins, différemment, et générer plus d'audience. Mais, forcément, la question de l'orientation et de la manipulation des réponses fournies par les IA se posera de plus en plus. Elle se pose d'ailleurs déjà, puisqu'on a observé récemment des campagnes de désinformation menées par la Russie sur les chatbots occidentaux. La vérification des sources et des informations n'en deviendra que plus indispensable.

# UNE INFORMATION DE QUALITÉ : UN BIEN COMMUN À PRÉSERVER

L'entretien qui précède reflète bien le positionnement de la Fondation Leenaards : la philanthropie ne pourra pas résoudre à elle seule la crise profonde et structurelle qui touche le secteur des médias. Néanmoins, elle peut jouer un rôle clé dans le soutien à l'expérimentation et à l'implémentation de nouvelles solutions pour faire face à ces défis, et poursuivre ainsi sa mission : soutenir une information plurielle et de qualité au service d'une démocratie fonctionnelle et vivante.

Dans cette perspective, nous avons identifié trois axes d'intervention : la production de contenus de qualité respectant les règles de déontologie, le renforcement des médias régionaux et locaux en Suisse romande et la lutte contre la désinformation.

Ces lignes directrices convergent vers un seul et même objectif : maintenir une information de qualité considérée comme un bien commun, diversifiée et indépendante de toute influence politico-économique. Pour autant, ce journalisme de qualité doit pouvoir s'affranchir des cadres, formats et modèles économiques qui ont fait sa gloire avant l'ère numérique. Sans rien lâcher sur les critères fondamentaux de la Déclaration des devoirs et des droits des journalistes de 1971, il s'agit aussi de se préparer à explorer de nouveaux formats et à s'adapter aux attentes d'un public toujours plus connecté. Il est ainsi urgent d'agir sur les réseaux sociaux, aujourd'hui fréquentés quotidiennement par 75 % de la population suisse, où les « bulles de filtre » et l'excitation des passions mauvaises déconstruisent le lien social de manière alarmante. Il n'est pas simple de répondre aux émotions par la pondération, aux ressentis par les faits. C'est toutefois ici que se joue la bataille contre les clivages entretenus par les algorithmes. Favoriser une innovation multimédia adaptée aux codes et usages des plateformes, mais fondée sur une information rigoureuse ; systématiser la gratuité des contenus en diversifiant les sources de financement ;

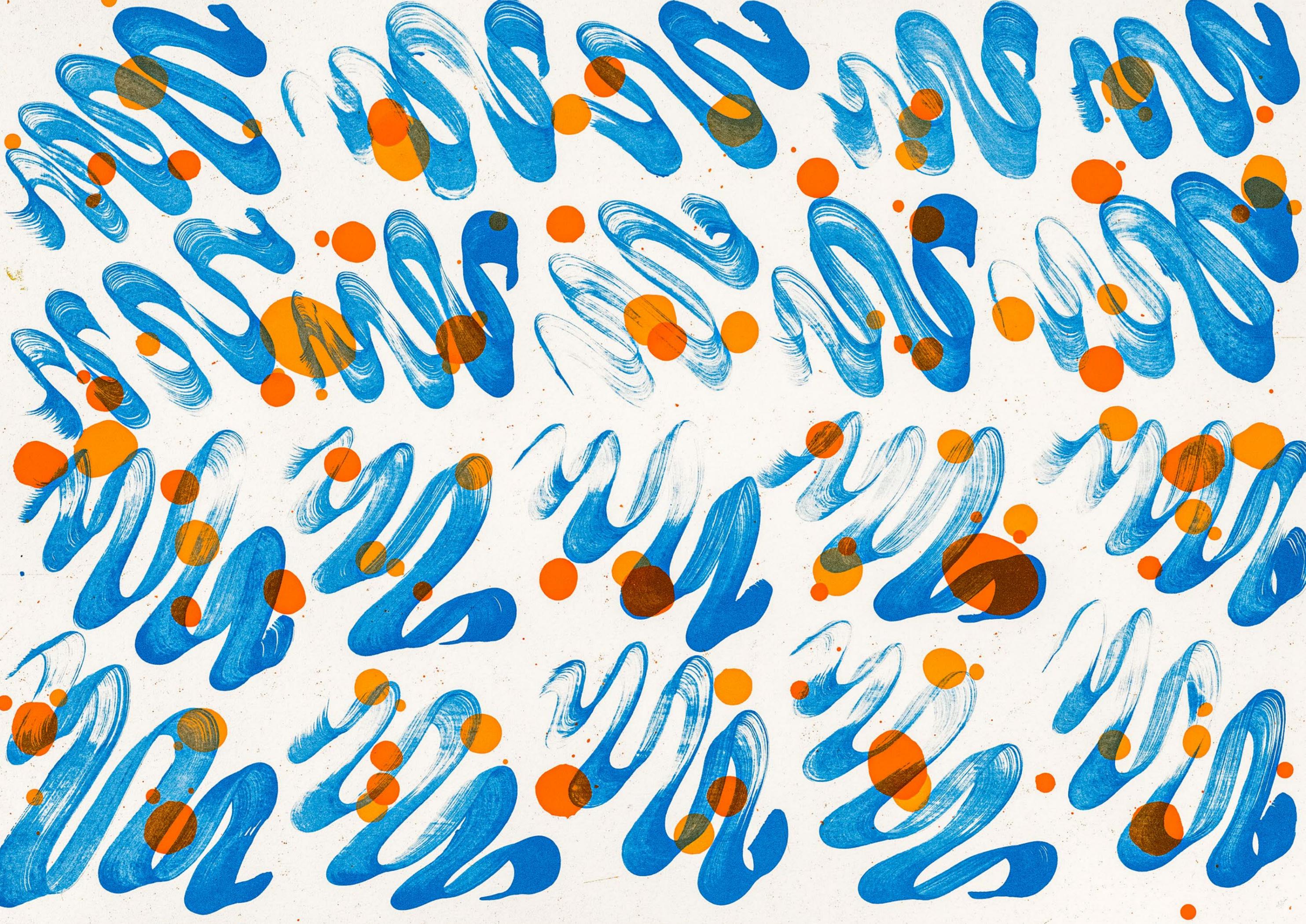
former des créateurs de contenu au fact-checking et à l'éthique de l'information ; encourager les médias à investir les réseaux avec des équipes dédiées... autant de pistes à explorer.

Heureusement, plusieurs acteurs philanthropiques s'engagent également autour de ces enjeux. Nous collaborons ainsi avec d'autres fondations suisses, ce qui nous permet de mettre en place des cofinancements, comme pour le Fonds d'innovation pour le journalisme multimédia, avec la Gebert Rűf Stiftung, pour le soutien au Conseil suisse de la presse – aux côtés des fondations Mercator, Hans Vogt et Volkart – ou encore pour la création de la Fondation Aventinus, actionnaire majoritaire du quotidien *Le Temps*, en partenariat avec les fondations Hans Wilsdorf et Jan Michalski pour l'écriture et la littérature.

Enfin, ces efforts sont renforcés par l'apport du monde académique. L'Initiative Médias et Philanthropie récemment lancée par le Centre en philanthropie de l'Université de Genève en est un exemple. Nous nous réjouissons de soutenir ce programme sur trois ans, qui contribuera à mieux définir les notions de médias d'intérêt général et d'information en tant que bien commun. Il visera également à lever, autant que possible, certaines barrières culturelles, économiques et techniques, afin de permettre une contribution plus stratégique de la philanthropie en tant que troisième voie de soutien aux médias, aux côtés des aides publiques et des investissements privés. Comme l'a dit le célèbre journaliste du *Washington Post* Bob Woodward : « La démocratie meurt dans les ténèbres. » Si l'information doit apporter de la lumière, il nous appartient à toutes et tous de veiller à ce qu'elle reste vivante et pleinement accessible.

Jean-Jacques Roth

Journaliste, vice-président de la Fondation Leenaards



# LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE, UNE SOLUTION À LA FATIGUE DES SYSTÈMES POLITIQUES OCCIDENTAUX ?

Un entretien avec Manon Loisel et Nenad Stojanović

PAR MICHAEL BALAVOINE, DIRECTEUR DES ÉDITIONS MÉDECINE & HYGIÈNE

Ces dernières années, les initiatives visant à associer directement les citoyennes et citoyens à la prise de décision politique connaissent un développement spectaculaire. En Suisse, deux démarches participatives inédites récentes illustrent cette tendance en lien avec le thème de la santé : le Forum citoyen sur le système de santé organisé par l'association Demoscan avec le soutien de la Fondation Leenaards (voir p. 22), et la toute première Assemblée citoyenne nationale, initiée par les universités de Genève et de Zurich (voir p. 23).

Si ces formats suscitent l'intérêt des chercheuses et chercheurs, des institutions et du public, ils ne font pas l'unanimité. Pour Nenad Stojanović, politologue à l'Université de Genève et co-initiateur de l'Assemblée citoyenne nationale, ces démarches incarnent une voie d'avenir : elles montrent qu'un groupe représentatif peut s'approprier des questions complexes, formuler des propositions concertées et enrichir la démocratie. Manon Loisel, enseignante à Sciences Po Paris et consultante en politiques publiques locales, estime, elle, que la réalité est plus ambivalente : dans *Pour en finir avec la démocratie participative*, co-écrit avec Nicolas Rio, elle dénonce ainsi une « fuite en avant participative » qui, sous le couvert de l'inclusion, oublie les citoyennes et citoyens les plus éloigné-e-s de la politique. Au fil de cette interview croisée, les deux spécialistes confrontent leurs expériences, leurs constats, et surtout leurs visions : entre promesse démocratique et réalité, quel avenir pour la participation citoyenne ?

Partagez cet article :  
[regards.leenaards.ch/eclairage](https://regards.leenaards.ch/eclairage)



La démocratie, longtemps perçue comme un idéal politique, traverse aujourd'hui une zone de turbulence. À mesure que s'érodent la confiance envers les institutions, l'intérêt pour la chose publique et la participation électorale, les appels à repenser nos modes de gouvernance se multiplient. Dans un monde confronté à des crises sanitaires, écologiques et sociales sans précédent, la démocratie représentative semble montrer ses limites.

Face à ces constats, une alternative émerge : celle de la démocratie participative. Assemblées citoyennes, jurys populaires, conventions et panels délibératifs fleurissent un peu partout dans le monde. Leur ambition ? Redonner une voix directe à la population, faire émerger une intelligence collective à partir d'un groupe représentatif et formuler des propositions concrètes sur des sujets complexes, dans un cadre délibératif encadré. Ce type de démarche, s'il n'est pas nouveau, connaît un regain spectaculaire, porté par des institutions, des fondations, des collectivités locales ou encore des universités.

**MANON LOISEL**  
Enseignante à Sciences Po Paris  
et consultante en politiques publiques

**NENAD STOJANOVIĆ**  
Professeur à l'Université de Genève  
et directeur du Centre d'études sur la démocratie d'Aarau

Mais cette démocratisation de la décision politique est loin de faire consensus. Derrière l'engouement apparent se dessinent des lignes de fracture : faut-il y voir une réelle innovation démocratique ou une tentative désespérée de restaurer une légitimité en crise ? Ces démarches donnent-elles véritablement du pouvoir aux citoyennes et citoyens ? Et que penser de cette multiplication d'expériences participatives ? Sont-elles à la hauteur des promesses qu'elles portent ? Pour en débattre, deux voix éclairantes croisent ici leurs regards : celle de Nenad Stojanović, politologue convaincu de la pertinence de ces démarches, et celle de Manon Loisel, praticienne et chercheuse qui en critique les effets pervers. Deux visions contrastées qui interrogent, en profondeur, les contours de notre avenir démocratique.

Michael Balavoine

On entend un peu partout qu'il y a une fatigue démocratique dans les pays occidentaux. Partagez-vous ce constat ?

Manon Loisel

En France, la crise démocratique est à la fois un concept omniprésent dans les médias et dans les débats publics, et une réalité très concrète sur le terrain : des élus locaux qui ne savent plus à quoi ils servent, des agents qui ont l'impression de prendre les décisions à la place des élus, des contre-pouvoirs qui ont du mal à exister et des citoyens qui se sentent peu ou mal représentés. Cette crise s'incarne par l'abstention qui progresse à chaque scrutin (hormis les dernières législatives) et concerne toutes les échelles. C'est aussi une montée de la défiance des citoyennes et citoyens envers la classe politique en général et une forme de désintérêt global pour l'action publique, qui est vue comme

un instrument technocratique, une somme de dispositifs techniques relativement désincarnés.

**Nenad Stojanović**

La situation n'est pas identique en Suisse, où il faut mettre ce terme de crise entre guillemets. Le taux de participation dans les votations est certes bas, autour de 45 %, mais cela ne date pas d'hier. On observe ce phénomène depuis les années 1980 ! Et surtout, en Suisse, nous votons trois ou quatre fois par année. Or, des études montrent que sur une législature de quatre ans, environ 80 % des personnes participent au moins une fois à une votation. L'implication des citoyens suisses dans la vie électorale n'est donc pas si mauvaise. Autre point : il faut nuancer la perte de confiance des citoyennes et citoyens suisses envers leurs institutions politiques. Un peu partout en Europe, les sondages montrent des chiffres alarmants. À peine plus de 42 % des Français et des Italiens font confiance à leurs institutions politiques. La moyenne dans les pays de l'OCDE se situe autour des 60 %. Selon ces mêmes sondages, en Suisse, on atteint 82 %.

**« Il y a quelque chose qui se joue autour de la proximité : plus l'élu est distant, plus la défiance est grande. »**

Manon Loisel

**M. B.**

**Si le mouvement est moins prononcé en Suisse, quels éléments expliquent ce recul de la confiance envers les institutions ?**

**M. L.**

Il me semble que la proximité joue un rôle important. En France, 60 % des citoyens font encore confiance à leur maire, 40 % aux députés et 20 % au président. On voit bien qu'il y a quelque chose qui se joue autour de la proximité : plus l'élu est distant, plus la défiance est grande.

**N. S.**

En Suisse, même si les scores sont plus élevés, nous constatons aussi une baisse de la confiance envers le monde politique. Pour la première fois l'année dernière, celles et ceux qui pensent que le monde politique fait du bon travail sont moins nombreux que celles et ceux qui pensent le contraire. Le phénomène est probablement lié en partie à l'épisode du Covid, mais il reste malgré tout difficile à élucider complètement. Nous observons aussi qu'il devient de plus en plus difficile, dans les petites communes, de trouver des personnes disposées à se porter candidates lors des élections. D'après les dernières études, la moitié des communes suisses sont confrontées à ce problème.

**M. B.**

**Les démarches participatives qui fleurissent un peu partout sont vues comme une manière de faire face aux problèmes que vous évoquez. Ces dispositifs ne datent pourtant pas d'hier. Quelles nouveautés expliquent l'engouement actuel ?**

**N. S.**

Les démarches participatives apparaissent effectivement dès les années 1960, notamment dans le cadre des mouvements de contestation de 1968. Le Danemark, en 1960 déjà, a commencé à expérimenter des conférences de consensus. Le but était d'intégrer davantage les citoyens ordinaires dans la vie politique. En Allemagne, il y a eu, dans les années 1980, des cellules de planification, notamment pour s'occuper de la manière de gérer le territoire. Ce qui est nouveau dans les démarches participatives de ces dernières années, c'est le recours au tirage au sort, à partir du registre officiel des habitants, pour sélectionner les personnes qui participent à ces expériences, qu'il s'agisse de forums, d'assemblées, de conventions ou de conseils citoyens. Ce changement est majeur, parce qu'il permet de faire revenir dans le jeu démocratique aussi celles et ceux qui ne participent habituellement pas à la vie politique. Certains pays ont même institutionnalisé l'assemblée citoyenne dans leur système de gouvernement. En Belgique, par exemple, dans la partie de langue allemande, il existe un conseil avec 24 citoyens tirés au sort. Il est appelé Bürgerrat et fait désormais partie des institutions de la communauté germanophone. Dans la région du Vorarlberg, en Autriche, et dans certains cantons suisses, on observe le même phénomène.

**M. L.**

En France, c'est dans les années 1960-70 qu'émergent les premières expériences de démocratie participative. À l'époque, c'est sous l'impulsion de militants de la gauche non communiste que ces outils voient le jour. Ils font partie d'une remise en cause du système politique, et notamment du projet de modernisation voulu par le général de Gaulle. Ces démarches s'inscrivent dans un idéal d'autogestion porté notamment par la CFDT (*Confédération française démocratique du travail, premier syndicat français par le nombre de syndiqués, ndlr*), avec des groupes de lutte emblématiques tels que les groupes d'action municipale à Grenoble. Cela dit, en France, la démocratie participative telle que nous la connaissons aujourd'hui trouve ses racines principalement dans les années 2000. À cette période, on assiste à une forme d'institutionnalisation de ces démarches, mais dans un autre sens que celui évoqué par Nenad Stojanović. Les institutions gouvernementales ont ainsi défini le cadre de ces dispositifs. Et ce sont notamment les initiatives liées à la protection de l'environnement qui vont les rendre de plus en plus populaires et favoriser leur généralisation. Les démarches participatives s'inscrivent aussi, toujours chez nous, dans une volonté de décentralisation, avec

des formes de participation obligatoire présentes à toutes les échelles, des conseils de quartier aux conseils municipaux. Cette multiplication des dispositifs nous a conduits, avec Nicolas Rio, à évoquer une forme de fuite en avant participative. Aujourd'hui, pour toute action publique, à toutes les échelles, il existe une injonction à faire participer les citoyens.

**« Il existe un danger d'instrumentalisation du politique lorsqu'il organise lui-même ces débats participatifs. »**

Nenad Stojanović

**N. S.**

Quand j'évoquais une institutionnalisation, je ne pensais pas à l'organisation et au pilotage de ces formes de débat par des instances gouvernementales. Pour moi, le terme signifie que des organes tirés au sort deviennent une composante intégrante du système gouvernemental, régis par une loi ou un règlement qui définissent leur rôle et leur fonctionnement. L'idéal serait que cet organe soit indépendant du pouvoir exécutif, pour éviter toute sorte de problèmes observés en France, notamment avec la Convention nationale sur le climat, utilisée comme alibi par le gouvernement pour prétendre la prise en compte de cette problématique. Il existe en effet un danger d'instrumentalisation du politique lorsqu'il organise lui-même ces débats participatifs.

**M. B.**

**Le fait que ce type de démarche soit organisé par des institutions ou des gouvernements, comme dans le contexte français, peut effectivement poser des problèmes de récupération. Comment l'éviter ?**

**M. L.**

C'est difficile, à mon avis. Une partie des acteurs publics utilisent la démocratie participative pour éviter d'aborder un problème d'action publique. C'est un peu comme lorsqu'une commission d'experts est mise en place pour traiter un point précis : cela permet d'éviter de se confronter au problème, qu'on cherche une réponse ou non. C'est un peu pareil avec la démocratie participative : elle peut être instrumentalisée pour éviter d'agir. Mais cette utilisation abusive n'est pas la limite principale de la démarche. Qu'il s'agisse de techniciens de l'action publique ou d'élus, de nombreuses personnes souhaitent vraiment mettre en place des dispositifs de démocratie participative pour faire avancer les choses. Il ne s'agit donc pas d'un procès en insincérité. La thèse que Nicolas Rio et moi défendons dans notre livre, c'est plutôt que la démocratie participative ne peut pas, pour des raisons

structurelles et à cause des effets pervers trop importants, corriger les manquements de nos systèmes démocratiques. L'instrumentalisation peut être un problème, mais je n'insisterais pas forcément sur ce point. Car cela reviendrait à dire qu'il y a une bonne et une mauvaise manière de faire de la démocratie participative.

**N. S.**

Sur ce point, je suis entièrement d'accord. Les assemblées citoyennes pilotées ou influencées par le gouvernement ne sont certainement pas l'exemple à suivre !

**M. B.**

**La démocratie participative est donc loin d'être la panacée dans votre pays ?**

**M. L.**

Il y a trois choses principales qui me font penser que la démocratie participative est plus un symptôme qu'un remède à la crise que nous vivons. La première, c'est que cette démocratie participative vient davantage creuser les inégalités de représentation que les corriger. Les taux d'abstention ne sont pas neutres : les gens qui s'abstiennent, si on résume, ce sont les gens les moins diplômés et les moins fortunés. Des déterminants socio-économiques se cachent derrière cette attitude. Or, même en utilisant le tirage au sort et de nombreuses autres méthodes, celles et ceux qui s'abstiennent ne participeront pas forcément non plus à ces dispositifs. S'ils se tiennent à l'écart de l'action publique, ils se tiennent généralement aussi à l'écart des dispositifs participatifs. Typiquement, pour la Convention citoyenne pour le climat, il a fallu appeler plus de 10 000 personnes pour réussir à trouver 150 personnes représentatives qui acceptent de participer. Ce n'est donc pas parce que des personnes sont tirées au sort, qu'on leur dégage du temps, voire qu'on leur donne de l'argent pour prendre part à une démarche participative, que vous allez réussir à embarquer celles et ceux qui ne participent pas à l'action publique. Et il y a une deuxième chose : même si l'on arrive à réunir des personnes aux profils très variés, les mécanismes de domination liés aux diplômes, aux écarts de richesse et au statut homme-femme se réinstallent rapidement, et ce malgré les efforts déployés pour améliorer les méthodologies de discussion. La démocratie participative ne permet pas de résoudre cet enjeu de la redistribution de la parole. Il y a des voix que nous n'arrivons plus à entendre. Pour y remédier, il faut réussir à se mettre à leur écoute. Par exemple, en France, certaines collectivités emploient des agents chargés de la collecte des déchets ou de la distribution des repas, souvent moins diplômés. Ces personnes font partie de ces profils qui se tiennent à l'écart de l'action publique, bien qu'ils y contribuent activement. Ce sont des relais précieux pour écouter les préoccupations de celles et ceux qu'on entend le moins.

N. S.

Notre expérience en Suisse est bien différente. Sur une quinzaine d'assemblées citoyennes que nous avons organisées ou accompagnées, le tirage au sort a toujours permis de recruter des personnes qui ne participent jamais ou très rarement aux élections ou référendums, voire des personnes sans diplôme universitaire. Il est clair que les personnes qui participent déjà souvent aux élections et qui sont au bénéfice d'un bachelors ou d'un master répondent plus facilement favorablement. Et c'est justement pour corriger ce biais d'auto-sélection qu'il faut procéder à un deuxième tirage au sort par quotas, pour garantir la présence suffisante de la première typologie de personnes. Nous constatons aussi une forte proportion de femmes et de personnes d'origine immigrée qui répondent positivement une fois tirées au sort. Or, il s'agit de catégories sous-représentées dans les élections et les parlements. Je ne dis pas que le tirage au sort est une panacée miraculeuse, mais il permet quand même d'intégrer davantage des personnes qui sont d'habitude loin de la politique. En tout cas, il faut se poser cette question : quelle serait l'alternative pour obtenir une meilleure participation des catégories sous-représentées en politique ? Quant au problème de la « redistribution de la parole », il est certainement légitime, mais il ne faut pas non plus exagérer sa portée. Il faut s'assurer qu'une équipe de facilitatrices et facilitateurs professionnels veille à ce que chacune et chacun puisse s'exprimer suffisamment, en évitant que des membres de l'assemblée ne dominent les débats. Notre expérience est là aussi positive.

M. B.

**Les démocraties souffrent donc d'un problème d'écoute plutôt que de participation ?**

M. L.

Oui. On met l'accent sur le fait de redonner la parole aux citoyens, alors que les institutions sont enfermées dans des formes de surdité. Elles ne prêtent pas attention à ce que les citoyens expriment déjà dans des cadres non institutionnalisés. Le fait que la collectivité soit toujours en train d'essayer d'organiser son propre panel, sa propre assemblée, son propre budget participatif, ne permet pas aux acteurs publics de se rendre suffisamment attentifs à ce qui se joue déjà dans les pétitions, sur les ronds-points ou à proximité des cours d'école. Il y a une sorte de tiraillement dans cette collectivité qui passe son temps à tendre le micro, mais qui a les oreilles bien fermées.

N. S.

Oui, il y a toujours un risque que ceux qui détiennent le pouvoir fassent la sourde oreille. C'est la raison pour laquelle je plaide en faveur de l'institutionnalisation des assemblées citoyennes tirées au sort, afin qu'elles aient une véritable place dans nos systèmes de gouvernance et qu'on ne puisse pas les ignorer, même en se bouchant les oreilles !

M. B.

**Ces formes de démocratie participative s'organisent souvent à la marge du pouvoir. Est-ce une autre limite de ces dispositifs ?**

M. L.

C'est en effet un problème important. En France, la démocratie participative ne peut pas fonctionner parce qu'elle reste anecdotique par rapport aux lieux où s'exerce réellement le pouvoir. Par exemple, la Convention citoyenne pour le climat, qui se voulait être un potentiel contre-pouvoir, n'avait pas d'autre mandat que celui donné par le président Macron. Ce n'était donc en rien un contre-pouvoir. Elle était, en plus, en marge des lieux où se prennent les décisions dans une démocratie représentative. Le drame, finalement, c'est que nous avons énormément d'organismes, de militants ou encore de think tanks qui se battent pour la démocratie participative, mais personne n'essaie de réinventer cette démocratie représentative.

**« Le tirage au sort  
a réellement changé la donne.  
Il permet d'atteindre  
les personnes habituellement  
inaccessibles. »**

Nenad Stojanović

M. B.

**En Suisse, la situation ne semble pas aussi désespérée...**

N. S.

Il y a une grande différence entre les expériences menées en France et en Suisse. Depuis la réforme dite du *New Public Management*, les administrations publiques cherchent à être plus à l'écoute des citoyens. Cette réforme vise à transformer l'administration en un véritable service au citoyen qui dépasse le paradigme de la caste des fonctionnaires. Il s'agit en quelque sorte de rendre des comptes aux citoyens. À ce titre, les administrations publiques ont commencé à mener des actions dites de participation, notamment autour de nouveaux règlements pour la planification du territoire, auxquelles on invitait les gens du quartier à participer. Pendant longtemps, les actions participatives se sont bornées à ce type de démarche. Leur succès était limité : peu de monde participait et il s'agissait souvent des mêmes personnes qui revenaient à chaque fois. Plus ennuyeux encore : il y avait souvent une surreprésentation des groupes d'intérêts, qui cherchaient à influencer le déroulement de la concertation. Je pense que le tirage au sort a réellement changé la donne. Il permet d'atteindre les personnes habituellement inaccessibles. En Suisse, nous avons environ 10 % de retours positifs. Certes, 90 % disent non.

Mais il s'agit de s'impliquer pendant au moins deux week-ends, ce n'est pas rien ! Quand on met ça en regard du peu de monde qui participe à des élections, il me semble que ce résultat est tout de même intéressant.

M. B.

**Comment faire en sorte que ces dispositifs consultatifs, sans pouvoir décisionnel, aboutissent malgré tout à un changement ?**

M. L.

Il faut trouver le bon équilibre entre ces démarches participatives et consultatives qui servent à faire passer des messages et une approche plutôt centrée sur les contre-pouvoirs. Cette approche, que le sociologue Pierre Rosanvallon appelle contre-démocratie, consiste à faire entendre les voix des associations et des collectifs qui interpellent le pouvoir. En faisant remonter les problèmes au niveau du politique, il s'agit de faire en sorte que le pouvoir ne puisse plus faire l'économie de l'écoute. La question de l'écoute se trouve en effet au cœur de la crise démocratique. Et, en même temps, il est un peu naïf de penser que l'écoute suffit à opérer un changement de l'action publique. Qu'est-ce qui fait que quand un élu écoute un point de vue citoyen, il s'ensuive une transformation, contribuant à éviter une frustration des citoyens ? Car, dans la réalité, lorsqu'ils considèrent leur impact, les participants à de telles démarches se disent souvent : « Tout ça pour ça ? » Si bien que le risque est de voir ces démarches participatives créer encore plus d'incompréhension. Le politique doit s'engager à mieux expliquer comment ce qu'il a entendu fait ensuite bouger les lignes et changer des orientations. Il y a un véritable besoin de mise en dialogue entre expression participative et pouvoir.

**« Il s'agit de faire en sorte  
que le pouvoir ne puisse plus faire  
l'économie de l'écoute.  
La question de l'écoute se trouve  
en effet au cœur  
de la crise démocratique. »**

Manon Loisel

N. S.

Il faut essayer d'avoir un dialogue avec le monde politique avant que les travaux commencent, pour obtenir un engagement de sa part. À Genève, en 2021, nous avons mené un forum citoyen sur le développement territorial du canton pour qu'il prenne en compte la sauvegarde de la biodiversité. Ce forum était voulu par l'administration cantonale. Nous avons insisté sur le fait que le ministre cantonal devait s'engager, avant le début des travaux, et dire ce qu'il allait advenir des résultats

des délibérations. Le ministre a promis d'analyser en détail les résultats, puis de les transmettre à l'administration pour qu'elle puisse faire un retour et décider des propositions qu'elle allait prendre en compte, tout en donnant les raisons de son renoncement aux autres propositions. Pour éviter les déceptions, l'essentiel est d'être clair. Et je crois que cette écoute est le maximum de ce que nous pouvons obtenir de la part d'une autorité élue : on ne peut pas exiger que tout ce qui a été décidé par un panel tiré au sort soit ensuite mis en œuvre. Dans le cadre de l'Assemblée citoyenne nationale, nous avons par exemple créé un groupe d'accompagnement politique. Les représentants des plus grands partis politiques suisses en font partie, y compris la présidente de la commission santé du Conseil national. L'Office fédéral de la santé publique a également participé aux travaux d'un des week-ends de discussion. La ministre en charge de la santé était aussi présente lors de l'événement public de présentation des résultats des délibérations. Nous avons dès lors fait tout ce qui était en notre pouvoir pour intégrer le monde politique à la démarche. Mais évidemment, à la fin, il reste libre de faire ce qu'il veut des résultats.

M. B.

**Mais comment aller plus loin pour améliorer l'efficacité de ces démarches participatives ?**

N. S.

Dans le contexte suisse, il faudrait se demander s'il existe un moyen d'institutionnaliser ces démarches. Pourrait-on avoir un organe composé de citoyennes et citoyens qui fasse partie des institutions d'un canton ou de la Confédération ? L'objectif serait d'ancrer le panel citoyen dans le paysage politique suisse. Les modalités seraient à définir, car il en existe plusieurs : des plus radicales, à savoir celles qui prévoient qu'un organe tiré au sort ait les mêmes compétences décisionnelles qu'un organe élu, aux plus légères, qui prévoient seulement un rôle consultatif au panel tiré au sort, avec le risque d'avoir une légitimation du pouvoir en place et un usage alibi du savoir citoyen. Il faut dès lors trouver un chemin médian, par exemple en insérant le panel citoyen dans le système de démocratie directe déjà existant. Un organe permanent tiré au sort pourrait, par exemple, avoir les mêmes compétences qu'un comité d'initiative populaire : il serait alors en mesure de proposer une réforme au Parlement, qui déciderait ensuite d'entrer en matière, de la refuser ou de proposer un contre-projet. Par la suite, cet organe pourrait décider de s'arrêter là ou de soumettre sa proposition au vote populaire. Un autre défi, à mon avis, est de travailler la méthode de sélection des participants. On pourrait proposer à l'ensemble de la population d'une ville de s'inscrire sur une liste pour faire partie d'un organe citoyen. Les personnes seraient ensuite tirées au sort parmi celles et ceux qui ont répondu. Il pourrait aussi y avoir des formes de sélection mixte. Quelle que soit la méthode, l'essentiel doit

être de faire tout ce qui est possible pour intégrer dans le processus les personnes qui, d'habitude, ne participent pas à la vie démocratique.

M. L.

Pour moi, il s'agit de troquer un idéal de représentativité contre un idéal de redistribution. Il existe de nombreux endroits où les gens peuvent s'investir en politique. Si de l'argent et de l'énergie doivent être mis quelque part, ce doit être dans des dispositifs qui permettent d'écouter les personnes qu'on n'entend jamais. En réalité, on en revient à l'enquête sociologique. La question devient alors : avons-nous besoin d'assemblées consultatives ou de bonnes enquêtes sociologiques qui nous permettent de bien comprendre ce qui se joue dans nos sociétés contemporaines ? Peut-être les deux. Mais, aujourd'hui, trop de poids est mis du côté de la participation et un nouvel équilibre doit être trouvé pour faire entendre toutes les voix que nous n'écoutons plus.

## Forum et manifeste citoyen sur le système de santé

En Suisse, les évolutions du système de santé échappent en partie au contrôle démocratique. La répartition des ressources financières – plus de 90 milliards de francs annuels consacrés aux dépenses de santé – résulte principalement de la confrontation d'intérêts contradictoires sans que les citoyennes et citoyens soient forcément consultés ou impliqués dans les discussions et décisions prises. Convaincue de l'importance de favoriser les conditions d'un dialogue citoyen dans le domaine de la santé, la Fondation Leenaards a soutenu, courant 2024, la mise en œuvre d'un forum citoyen sur le système de santé en collaboration avec l'association Demoscan, spécialisée dans la mise en place d'assemblées citoyennes. Une démarche inédite en Suisse romande, menée en amont de l'Assemblée citoyenne nationale (voir encadré ci-contre), qui a abouti à l'élaboration d'un manifeste citoyen porté par les 25 participant-e-s, sélectionné-e-s pour représenter la diversité de la population romande.

Dans un cadre neutre, après avoir échangé sur les principaux enjeux avec des expert-e-s (des représentant-e-s du monde médical, des assurances, du milieu académique et des patient-e-s), les personnes engagées dans le processus ont pu partager leurs préoccupations et débattre librement. Elles ont ensuite, de manière consensuelle, défini les thématiques considérées comme prioritaires et approfondi les discussions pour formuler des pistes concrètes visant à transformer le système de santé. Les débats ont été menés et animés par le professeur Nenad Stojanović (Université de Genève) et la facilitatrice Christiane Amici Raboud, de l'association Demoscan. À l'issue de ce processus, les participant-e-s ont élaboré un manifeste citoyen proposant de nombreuses pistes pour transformer le système de santé. Comme souligné dans la conclusion de ce manifeste, elles et ils appellent à « une transformation profonde : passer d'un système de soins à un véritable système de santé, centré sur la prévention et la solidarité [...]. Les mesures proposées visent un impact concret sur le bien-être collectif, tout en promouvant une approche holistique de la santé, considérant le ou la patient-e dans sa globalité. »

La Fondation Leenaards a soutenu cette initiative afin de favoriser un dialogue renouvelé entre les citoyennes et citoyens et les acteurs du système de santé, dans le but de contribuer à bâtir un système plus équitable, durable et à l'écoute des besoins réels de la population.

## Une Assemblée citoyenne nationale pour repenser le système de santé

Comment réformer notre système de santé pour qu'il mise davantage sur la prévention et la promotion de la santé ? C'est à cette question que 100 citoyen-ne-s tiré-e-s au sort – représentant la diversité linguistique et socio-économique de la population suisse – ont tenté de répondre en novembre 2024, février et mars 2025. Réuni-e-s dans le cadre de la première Assemblée citoyenne nationale, elles et ils ont débattu durant trois week-ends, accompagné-e-s par des expert-e-s et des représentant-e-s politiques. Un projet inédit en Suisse, à la croisée de la démocratie participative et de la recherche scientifique, porté par les politologues Nenad Stojanović (Université de Genève) et Daniel Kübler (Université de Zurich), avec l'ambition de donner un nouvel élan à la participation citoyenne dans les décisions publiques.

La thématique n'a pas été choisie au hasard. Le processus de sélection a suivi une méthodologie rigoureuse. Tout a commencé par l'élaboration d'une liste de douze sujets, construite à partir de sondages annuels portant sur les préoccupations majeures de la population suisse. « Ces thématiques ont ensuite été présentées aux partis représentés aux Chambres fédérales, pour s'assurer de leur résonance dans le débat politique. Il ne fallait pas choisir un sujet complètement déconnecté de cette communauté, afin de maximiser l'impact », explique le professeur Nenad Stojanović. Les partis ont ainsi retenu cinq thématiques : les relations entre la Suisse et l'Union européenne, la réforme des rentes de l'assurance vieillesse, l'approvisionnement énergétique, la neutralité de la Suisse et les coûts de la santé.

Ces cinq propositions ont ensuite été soumises au vote des 27'000 personnes sollicitées pour composer l'Assemblée citoyenne. Le résultat a été sans appel : plus de 45 % des répondant-e-s ont désigné les coûts de la santé comme leur priorité, loin devant les autres sujets (qui ont obtenu entre 10 à 15 % des votes).

### Une délibération informée

Les 100 citoyen-ne-s du panel ont ensuite été invité-e-s à débattre de la manière de réformer le système de santé. Très vite, les enjeux de prévention et de promotion de la santé se sont imposés comme des priorités dans les échanges.

Le processus de travail a été structuré en plusieurs étapes. Après une introduction thématique lors du premier week-end, les participant-e-s ont approfondi leurs connaissances lors de réunions en ligne, avant de débattre de leurs idées avec des acteur-trice-s politiques et des expert-e-s du système de santé lors du deuxième week-end. Le troisième et dernier week-end a permis la finalisation des recommandations.

### Six mesures pour un système de santé plus préventif

Au terme des discussions, l'Assemblée citoyenne a formulé six mesures prioritaires, parmi lesquelles la création d'une loi nationale sur la santé, le renforcement de l'interdiction de la publicité pour les produits contenant de la nicotine et de l'alcool ou encore l'amélioration des compétences en matière de santé de la population à tous les âges de la vie.

Pour Nenad Stojanović, « le rapport final reflète la formation de l'opinion de ce panel informé, tout en dépassant l'idée de consensus chère aux pionniers de la délibération tels que le sociologue allemand Jürgen Habermas. Plutôt que de chercher l'unanimité, le rapport final intègre les avis divergents et les alternatives exprimées au cours des échanges. La force des accords obtenus est visualisée à l'aide d'un code couleur indiquant les majorités recueillies lors du vote final de chaque proposition. »

### L'implication des autorités politiques

Cette Assemblée citoyenne n'a pas travaillé en vase clos. Des figures politiques de premier plan ont été associées à la démarche : Élisabeth Baume-Schneider (cheffe du Département fédéral de l'intérieur), Anne Lévy (directrice de l'Office fédéral de la santé publique), Barbara Gysi (présidente de la Commission de la sécurité sociale et de la santé publique du Conseil national), ainsi que des représentant-e-s des principaux partis. « Tout a été mis en œuvre pour que cette Assemblée citoyenne ait un impact réel sur la marche du système de santé, même si son rôle reste consultatif », insiste le politologue genevois.

Au-delà de ses ambitions politiques, l'Assemblée citoyenne s'inscrit dans un vaste projet de recherche sur le fonctionnement du système politique suisse. Une des découvertes déjà mises en lumière est que les femmes et les personnes de nationalité étrangère étaient surreprésentées parmi celles et ceux désireux de participer à l'expérience. « Nous menons actuellement des analyses plus poussées, avec des interviews personnalisées, pour tenter de mieux comprendre ce phénomène », explique Nenad Stojanović. Cette Assemblée ouvre ainsi non seulement des perspectives politiques, mais aussi des pistes inédites de recherche en Suisse, qui contribueront à penser la démocratie de demain.



« Pour en finir avec la démocratie participative », de Manon Loisel et Nicolas Rio, Collection Petite Encyclopédie critique, 2024, editiontextuel.com



Pour lire le manifeste et voir le film sur ce forum citoyen : leenaards.ch/forumcitoyen2024



Pour plus d'infos sur le déroulé et les résultats de l'Assemblée citoyenne 2025 : www.pnyx25.uzh.ch/fr.html





# LE THÉÂTRE, POUR CONTINUER À INTERROGER LA COMPLEXITÉ DU MONDE

Un entretien avec Vincent Baudriller et Stefan Kaegi

PAR ANNE FOURNIER, JOURNALISTE

**Printemps 2025. La polarisation politique est exacerbée, l'urgence climatique se fait plus que jamais sentir, et les interactions humaines sont constamment à redéfinir à l'ère du tout digital. Dans ce contexte, où le théâtre peut-il puiser une énergie nouvelle pour stimuler le débat démocratique et réduire les clivages? Comment ce lieu de création artistique propice aux échanges sociaux peut-il rester un espace de réflexion et d'expériences partagées, malgré nos divergences? Comment peut-il répondre à ce besoin humain si pressant de la rencontre sans faux-semblants ni censure?**

**Pour aborder ces sujets, nous avons réuni Vincent Baudriller, actuel directeur du Théâtre de Vidy-Lausanne, et Stefan Kaegi, metteur en scène suisse, réputé pour son travail avec des expert-e-s, c'est-à-dire nous toutes et tous, et son théâtre documentaire.**

**Au moment où les types d'interactions prolifèrent, le théâtre peut-il garder sa place au cœur de la société? Parvient-il à interroger ses formes et à maintenir son statut de laboratoire sociétal si essentiel à la démocratie? Échange.**

VINCENT BAUDRILLER  
Directeur du Théâtre de Vidy-Lausanne

STEFAN KAEGI  
Metteur en scène, cofondateur  
du collectif Rimini Protokoll



Partagez cet article:  
[regards.leenaards.ch/dialogue](https://regards.leenaards.ch/dialogue)

**Anne Fournier**  
Depuis de nombreuses années, vos lignes de vie et de création se croisent régulièrement. Alors j'ai envie, pour commencer, de vous poser la même question : pourquoi avoir choisi le théâtre, son « ici et maintenant » ?

**Stefan Kaegi**  
Regardez autour de nous : nous passons de plus en plus de temps devant notre ordinateur, dans des bulles individualistes. Pourtant, il y a, je crois, aujourd'hui plus que jamais, le besoin de vivre avec les autres, de confronter des points de vue, de créer du sens. Le théâtre offre cette possibilité. Pour cette raison, quand je crée, j'évite de cacher le public dans le noir, comme dans le théâtre dit « classique », où l'on fait comme si la spectatrice ou le spectateur devait oublier qu'il est là, assis avec d'autres. Je recherche l'inverse. D'ailleurs, aujourd'hui, beaucoup de formes veulent rendre mutuellement visibles le spectateur et l'acteur ; elles veulent inclure le public dans la pièce, comme participant du jeu.

**« Il y a, je crois, aujourd'hui plus que jamais, le besoin de vivre avec les autres, de confronter des points de vue, de créer du sens. Le théâtre offre cette possibilité. »**

Stefan Kaegi

**A. F.**  
Je me tourne vers le directeur d'une institution, programmeur et aussi initiateur de laboratoires théâtraux. Vincent Baudriller, quel rôle assume aujourd'hui le théâtre, au moment où les rapports humains basculent dans le tout digital ?

**Vincent Baudriller**  
Le théâtre a cette singularité dont parle Stefan. C'est un art du présent, le présent de la représentation. Le théâtre, c'est aussi un bâtiment qui accueille cette représentation, c'est le dispositif même de la rencontre. Ce rituel qui rassemble, dans un même lieu et dans un même temps, fait la singularité de l'art théâtral depuis l'Antiquité, depuis les Grecs. Une communauté se crée grâce à un art destiné à saisir le temps présent. Comment représenter ce présent, comment le questionner et comment partager cet échange entre les artistes sur scène et le public dans la salle ? Telles sont les grandes questions que pose le théâtre, cet art qui acquiert, dans l'époque que nous vivons, une valeur de plus en plus précieuse. Alors que la digitalisation et l'intelligence artificielle bousculent nos rapports au monde et aux autres, le théâtre, cet « ici et maintenant », se révèle une « niche » très singulière avec son humanité. En même temps, ce genre artistique a aussi toujours su se réinventer et s'enrichir,

grâce notamment aux nouvelles technologies, particulièrement pour le son et la vidéo ces dernières décennies. Il a su aussi développer de nouvelles formes, à l'image de celles inventées par Stefan Kaegi avec son « théâtre documentaire », que je préfère appeler « théâtre d'enquête », et avec de nouveaux dispositifs où il réinvente la relation entre l'œuvre et le public.

**A. F.**  
Stefan Kaegi, depuis vos débuts, vous bouleversez les codes, questionnez le rapport entre fiction et réel. On a parlé de théâtre documentaire, ou théâtre d'enquête, avec des agents du réel, des spectateurs-acteurs. Que recherchez-vous avec cette démarche ?

**S. K.**  
J'ai toujours aimé mener des enquêtes, rencontrer des gens issus d'autres univers que le mien, avec des opinions différentes. Ces rencontres m'ont toujours intéressé. J'aurais pu être journaliste, écrire ce que ces personnes transmettent. Mais avec le théâtre documentaire ou d'enquête, je conserve l'immédiateté de la rencontre, celle qui se déroule dans les espaces mêmes où elles ont lieu, comme dans *Paysages partagés*, où la rencontre a impliqué des non-humains, des arbres, etc. Parfois, cette rencontre peut aussi concerner des individus jusque-là encore peu familiers avec l'univers du théâtre. À mes yeux, cette rencontre est plus durable pour les spectatrices et spectateurs qu'un texte de journal. Une partie du processus se joue dans la transformation du réel en quelque chose qui est certes immédiat, mais qui est tout de même retravaillé. Cette forme d'art est modelée par le metteur en scène que je suis, mais aussi par la personne qui partage son histoire.

**A. F.**  
Vincent Baudriller, vous avez un jour souligné « la grande curiosité du monde » de Stefan Kaegi, de son théâtre d'enquête. C'est ce rapport au réel qui vous a convaincu ?

**V. B.**  
Oui, j'ai aimé cette façon de convoquer le présent, d'interroger le réel et d'en faire un sujet de réflexion avec le public. Il y avait là une nouvelle façon d'aborder le théâtre : des personnes du réel qui ne sont pas des actrices et acteurs sont conviées mais, au-delà de leur témoignage, il y a la construction d'une réflexion, d'un débat. Si on prend l'exemple de *Nachlass – Pièces sans personnes*, où il y a eu ces rencontres avec des individus qui choisissent de préparer leur mort, de nombreuses personnes ont été interrogées au départ, et huit choisies finalement. C'est cette diversité des réflexions sur la mort et sur ce qu'on laisse derrière soi qui a fait la richesse de la pièce. Un débat se joue.

A. F.

**On travaille avec des gens du réel, mais on les met en scène, tout se construit selon le regard d'un metteur en scène. Y a-t-il encore liberté ?**

V. B.

Oui, ce n'est pas de l'instrumentalisation. La mise en dialogue des expériences, des regards, des expertises différentes sur un même sujet est organisée par la mise en scène, tout en respectant la parole de chacune et chacun. Dans *Ceci n'est pas une ambassade (Made in Taiwan)*, on retrouve trois personnes taïwanaises de générations et d'expériences différentes. Au-delà de leur témoignage, le cœur du spectacle est la rencontre de ces trois personnes qui racontent différemment l'histoire de Taïwan. De cette contradiction naît un débat qui fait de cette expérience un spectacle passionnant sur la démocratie. Comment crée-t-on une nation, comment se crée une ambassade quand on a une expérience différente de l'histoire et de son propre pays ? Autre interrogation sous-jacente : des personnes d'opinions opposées peuvent-elles parvenir à se mettre d'accord en vue d'un objectif commun ? La richesse du spectacle tient dans la rencontre de ces trois destinées. Dans ce projet, le processus de travail pour l'équipe comme la représentation pour le public ont été de véritables expériences de démocratie.

**« Ici, au Théâtre de Vidy, nous avons essayé de placer l'institution théâtrale au cœur de la cité. On revient aux origines antiques du théâtre comme lieu du débat. »**

Vincent Baudriller

A. F.

**Cette forme de réflexion liée au réel se distingue de cet engagement que vous menez, vous, Vincent Baudriller, comme directeur de théâtre, avec des thèmes très actuels comme l'invasion de l'Ukraine ou le drame de Gaza. La fiction ne suffit-elle pas pour engager la réflexion ?**

V. B.

Ici, au Théâtre de Vidy à Lausanne, comme précédemment au Festival d'Avignon, nous avons essayé de placer l'institution théâtrale au cœur de la cité. On revient aux origines antiques du théâtre comme lieu du débat et de responsabilité politique, un lieu où l'on vient partager une réflexion stimulée par des œuvres d'art, que ce soit à travers des textes qui nous relient à l'histoire ou par des formes nouvelles qui nous ancrent dans le présent. Les œuvres doivent provoquer une expérience sensible du monde pour le public, qui doit ensuite pouvoir la partager avec d'autres à l'issue de la représentation.

A. F.

**Le théâtre peut donc toujours avoir une position, une opinion, même dans l'époque fortement polarisée qui est la nôtre ?**

V. B.

Un théâtre n'est pas un parti politique, mais il peut être engagé dans le débat public. Il s'agit de partager des expériences sensibles, de confronter l'individu à des regards sur le monde proposés par des artistes, à des voix qui ne sont parfois pas entendues. Si je prends l'exemple des Rencontres artistiques pour la Palestine en juin 2024, nous avons invité des artistes palestiniens à présenter leur spectacle ou leur film, puis nous avons organisé des rencontres et débats avec elles et eux et le public. Une réalité de ce qui se passait à Gaza et en Palestine pouvait être entendue. Mais cela s'est fait d'abord par l'intermédiaire d'un geste artistique. Dans la même saison, nous avons aussi fait entendre des voix artistiques kurdes et taïwanaises, autres peuples privés de parole diplomatique officielle. Le théâtre peut être une porte ouverte sur le monde, précieuse pour sortir de ces confrontations polarisées.

S. K.

Je crois qu'il est essentiel de ne pas positionner l'institution dans un camp ou dans l'autre. À cet égard, avec la tragédie de Gaza, il y a eu beaucoup de pression en Allemagne, on en a beaucoup débattu. Des pressions politiques ont été ressenties. Est-ce que chaque théâtre doit lever son drapeau, choisir son camp ? Je ne crois pas. Si l'on va dans cette direction, on ramène alors le théâtre à ce qu'il était à l'époque du dramaturge allemand Lessing, au XVIII<sup>e</sup> siècle : une institution morale, qui veut éduquer les incultes. Il faut oublier cette conception ! Cela ne signifie pas qu'il faut se retirer dans un petit jardin et rester concentré sur ses propres problèmes. Mais il faut utiliser cet espace comme une plateforme politique pour permettre l'émergence du plus d'opinions possible. Débattre, mais aussi écouter. Ce fut le grand défi avec la pièce sur Taïwan : inciter à s'écouter, à cesser les insultes. On a donc inventé ce petit bout de carton montré au public intitulé « I disagree » pour manifester son désaccord entre actrices et acteurs : « Ok, je ne suis pas d'accord avec toi, mais je suis prêt à te laisser parler et finir ta phrase avant de crier. »

A. F.

**Quelle était votre ambition avec cette pièce ? Mettre en relation, faire progresser cette discussion politique, c'est aussi une prise de pouvoir en soi, non ?**

S. K.

Le conflit est une des grandes sources d'inspiration du théâtre. Il est intéressant de pouvoir en témoigner, mais aussi, je trouve, de ne pas le juger. Il s'agit de toujours chercher des témoignages, différents angles de vue, des éléments de contradiction, aussi.

La représentation théâtrale offre alors des sortes de modélisation pour aborder les sujets complexes. Prenons l'exemple du trafic d'armes. Avec *Situation Rooms*, on a abordé ce thème dans un jeu de rôles en mouvement. Le public y rencontre divers acteurs de cet univers et se glisse dans la peau des protagonistes pour un temps limité. Il entend le témoignage d'un soldat israélien engagé dès sa jeunesse dans l'armée et forcé de prendre des décisions, l'arme à la main. Sept minutes plus tard, il rencontre un réfugié syrien, avec son histoire et ses espoirs. Puis il écoute un délégué de Médecins Sans Frontières. Finalement, c'est l'exposition d'une dialectique qui fait progresser la discussion.

A. F.

**Le théâtre n'a-t-il pas le devoir de garder une certaine distance pour contrer ce risque de se perdre dans le jeu ? Revenir au principe cher à Bertolt Brecht, la distanciation, surtout aujourd'hui, où la polarisation marque les opinions ?**

S. K.

L'idée de la distance est une conception très intellectuelle du théâtre, avec un texte qui cherche d'abord à comprendre rationnellement, à faire un travail de catharsis... Je ne nie pas ce rôle, mais il doit aussi y avoir dans le théâtre une part dionysiaque. Actuellement, je sens ce désir très fort d'une expérience physique, corporelle, notamment chez les jeunes. Je viens d'ailleurs de travailler sur une chorégraphie avec des danseurs et le public assis face à un grand miroir. Ce public peut bouger s'il le souhaite, et il se voit, tout le monde se voit. Au début, j'ai craint que les personnes plus âgées ne refusent la démarche. Pourtant, ce sont précisément elles qui ont trouvé le plus d'intérêt dans cette expérimentation avec leur corps, à vivre quelque chose de collectif.

**« L'idée de la distance est une conception très intellectuelle du théâtre [...]. Actuellement, je sens ce désir très fort d'une expérience physique, corporelle, notamment chez les jeunes. »**

Stefan Kaegi

V. B.

On revient à la question du début, la singularité du théâtre. C'est une expérience autant intellectuelle que physique. Quand on est dans une salle et qu'on est spectatrice ou spectateur, on est avec les autres. Il y a une dimension humaine qui se vit. Ce lien entre la perception sensible et la perception physique de la spectatrice ou du spectateur dans ce dispositif-là est très singulier. Il est donc intéressant de multiplier ce type d'expériences,

avec des formes qui vont impliquer différemment le public, qu'il se retrouve dans un camion ou devant un miroir.

A. F.

**Reste que, dans le monde qui est le nôtre, on a plutôt tendance à se faire une opinion ou à débattre derrière son écran...**

V. B.

Nos démocraties sont mises à mal, c'est vrai. Regardez ce qu'on voit aux États-Unis ou dans d'autres pays, où l'appareil démocratique est détourné pour donner place à des abus de pouvoir et à une polarisation violente des débats publics. Face à ce contexte, l'expérience sensible et humaine partagée au théâtre est primordiale. À son échelle, elle permet d'être ensemble, de parler du commun, de débattre dans la diversité et d'entrer dans la complexité des sujets.

**« Nos démocraties sont mises à mal. Face à ce contexte, l'expérience sensible et humaine partagée au théâtre [...] permet d'être ensemble, de parler du commun, de débattre dans la diversité. »**

Vincent Baudriller

A. F.

**Quand l'ambassade de Chine en Suisse réagit contre la pièce de Stefan Kaegi qui concerne Taïwan, est-ce le signe que ce microcosme qu'est le théâtre conserve du pouvoir ?**

S. K.

J'aimerais qu'on puisse jouer cette pièce en Chine aussi. Mais je ne fais pas du théâtre pour provoquer et ensuite me réjouir des oppositions. Ce spectacle cherche à incarner la démocratie dans cet espace protégé du théâtre. Quelque chose y prend forme. Bien sûr, cela peut provoquer des frictions en dehors du théâtre, car, ne l'oublions pas, il se trouve dans le monde, dans la réalité. C'est là qu'il y a, à l'heure actuelle, quelque chose de troublant : où va-t-on avec ce que nous vivons et voyons ? Je m'explique : tous les trois, nous avons vécu dans une époque où le théâtre était une forme d'art souvent radicale qui voulait aller plus loin que la société, pour troubler le public. En Allemagne, j'ai grandi avec les créations de Christoph Schlingensiefel qui, sans arrêt, dépassaient les codes du politiquement correct, questionnaient nos références. Aujourd'hui, des politiques adoptent des attitudes qui, en termes de *politically incorrect*, dépassent toute forme de représentation. L'art se trouve alors, comme la société, en état de sidération. Et c'est un défi pour les prochaines années : doit-on être encore plus radical que les politiques ? Pour l'heure, je n'ai pas la réponse.

**« L'art se trouve alors comme la société, en état de sidération. Et c'est un défi pour les prochaines années : doit-on être encore plus radical que les politiques ? »**

Stefan Kaegi

A. F.

**Autrement dit, vous vous demandez avec quel langage il faut répondre à cet extrémisme politique ... mais là se cache aussi la question de la liberté d'expression. Redoutez-vous une pression à ce niveau ?**

V. B.

Je me souviens du spectacle de Vincent Macaigne créé en 2017 à Vidy, intitulé *Je suis un pays*, un spectacle tornade, qui racontait un pouvoir violent relié aux médias et aux divertissements. À l'époque, certains l'avaient jugé exagéré et délirant. Or c'est exactement ce que l'on vit aujourd'hui avec Trump et Musk. L'image du président argentin Javier Milei offrant une tronçonneuse à Elon Musk aurait pu faire partie des images grotesques convoquées dans ce spectacle il y a huit ans ; il est désormais rattrapé par la réalité !

Le dévoiement de la démocratie auquel nous assistons donne encore plus d'importance à l'espace de liberté que représente le théâtre, à cette capacité de ressentir collectivement les émois du monde, à partager de nouveaux imaginaires. S'il n'est, par exemple, pas possible de créer une ambassade de Taïwan aujourd'hui en Suisse, cela l'est au théâtre. Mais cette liberté est fragile, même dans notre pays. Les Rencontres artistiques pour la Palestine auraient été beaucoup plus compliquées à réaliser en Suisse alémanique ou en Allemagne. Si le théâtre doit rester « subversif », c'est pour profiter de cette liberté-là.

**« Le théâtre doit pouvoir accueillir une pluralité de voix, même transgressives ou provocantes, faire entendre des voix peu audibles, et nourrir des réflexions. »**

Vincent Baudriller

A. F.

**Est-ce que la scène peut vraiment rester un espace de liberté d'expression ?**

V. B.

Le théâtre doit pouvoir accueillir une pluralité de voix, même transgressives ou provocantes, faire entendre des voix peu

audibles, et nourrir des réflexions et des débats. Il le fait à une échelle modeste, mais avec une dimension symbolique importante. Il doit être un espace d'élaboration et de développement d'une dialectique. Cette saison, nous avons présenté *Sagrada Familia*, la création de Nathalie Lannuzel, qui a choisi le théâtre pour parler de sa propre expérience de l'inceste, un sujet encore trop tabou en Suisse. Le courage de sa prise de parole via une œuvre théâtrale a reçu un grand écho médiatique ; le théâtre a eu un rôle de caisse de résonance essentiel.

A. F.

**Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une réalité qui n'est plus un tabou, mais qui bouscule les consciences, celle du réchauffement climatique. Comment le théâtre peut-il aider à répondre à ce défi ?**

V. B.

C'est devenu un sujet essentiel, tant pour la scène qu'au sein du dispositif technique et humain du théâtre. Il s'agit de se réinventer, de s'interroger sur ses usages pour développer des nouvelles formes de créations plus conscientes de ces enjeux. Avec notre projet du « Théâtre des futurs possibles », créé en 2018, nous avons par exemple réuni, trois années de suite, des philosophes avec des artistes et des scientifiques. Nous avons constaté un décalage entre la connaissance que certains avaient de l'épuisement des ressources et de la catastrophe climatique en cours et la difficulté de pouvoir la partager avec le plus grand nombre. Nous avons pensé qu'il serait intéressant d'inciter des collaborations entre chercheuses ou chercheurs et artistes pour inventer des récits nourris par ces connaissances. Six ans après, on doit constater que le monde a malheureusement poursuivi son chemin dans la mauvaise direction dans sa gestion des questions climatiques, il faut donc continuer de travailler et d'inventer de nouveaux récits et de nouveaux dispositifs pour toucher le public. Et puis nous devons répondre à des problématiques concrètes qui touchent directement nos activités : comment produire des spectacles et organiser des tournées internationales en minimisant les impacts écologiques ?

Toutes ces réflexions et ces expériences se sont prolongées avec l'escapade artistique *Paysages partagés*, proposée par Stefan Kaegi et Caroline Barneaud, du Théâtre de Vidy. Ils ont demandé à sept équipes artistiques d'explorer leur relation à la nature, au vivant et au paysage, pour créer ensemble une expérience immersive de sept spectacles dans des champs et forêts de Lausanne, avant de les recréer dans plusieurs villes européennes, en collaboration avec des artistes locaux.

S. K.

Oui, cela a nourri beaucoup d'échanges entre scientifiques et artistes, qui apprécient de se retrouver pour collaborer sur de tels projets. *Paysages partagés* a été réalisé dans le

cadre du projet européen intitulé *Performing Landscape*. Des chercheurs en urbanisme, en biologie ou en sociologie ont étudié notre démarche à travers différents paysages. À mon avis, cette interaction avec les scientifiques doit rester une priorité. En ce moment, je prépare, à Zurich, un spectacle avec des enfants, qui simulent une sorte de gouvernement mondial. Cette transmission générationnelle pour imaginer le futur est, je crois, tout aussi essentielle. Ce sont eux qui vivront ce futur.

A. F.

**S'associer à cette narration des scientifiques, est-ce un moyen de répondre aux critiques qui dénoncent une prise en otage du public, à celles et ceux qui estiment ce narratif sur l'écologie unidimensionnel ?**

V. B.

Nous n'aimons pas entendre que nous allons vers un risque d'effondrement, mais je crois qu'il ne faut pas le taire non plus. Encore une fois, le théâtre n'a pas pour vocation d'imposer une morale ou un discours politique, mais plutôt d'offrir un espace où des artistes peuvent se réunir pour réfléchir à ce qui se passe, comprendre les enjeux d'aujourd'hui et leurs complexités et partager leurs réflexions avec des formes esthétiques appropriées. Avec *Paysages partagés*, pour reprendre cet exemple, nous sommes sortis des murs du théâtre pour partager cette démarche. À Lausanne, nous avons rejoint les forêts de Chalet-à-Gobet pour rencontrer des paysans, des villageois, aller vers des figures qui ne se seraient pas forcément déplacées jusqu'à Vidy. C'est un moyen aussi d'élargir notre public.

**« Le théâtre n'a pas pour vocation d'imposer une morale ou un discours politique, mais plutôt d'offrir un espace où des artistes peuvent se réunir pour réfléchir à ce qui se passe [...] et partager leurs réflexions. »**

Vincent Baudriller

A. F.

**C'est pourtant une critique très entendue que le théâtre reflète une élite, souvent de gauche, qui ne comprend plus les attentes de la majorité, celle qui ne va pas au théâtre. Comment y remédier, ouvrir ce public ?**

V. B.

Il faut prendre ces critiques avec prudence. L'idée d'un tel public, c'est une vision de personnes qui ne fréquentent pas

souvent les théâtres publics. Le théâtre n'est pas réservé à une élite. Je constate une vraie diversité à Vidy, tout comme celle que j'ai pu voir à Avignon, même s'il faut continuer de l'amplifier. Et, oui, nous devons encourager le mélange et les échanges entre générations, identités et origines diverses. Plus cette diversité se renforce, et plus l'expérience partagée est forte. C'est un énorme travail de rompre les barrières d'accessibilité, qu'elles soient économiques, culturelles ou sociales. Pour cela, nous avons mis en place des équipes de médiation et, à Vidy, nous avons aussi revu notre politique tarifaire, en offrant la possibilité de choisir le montant alloué à chaque spectacle. Sur scène, la redéfinition des formes théâtrales, comme le fait Stefan Kaegi, ouvre aussi de nouvelles possibilités de réception. Je défends un théâtre du présent, ouvert à toutes et tous. Alors, dire que le théâtre est une forme artistique réservée à une élite ou qu'il est poussiéreux, c'est faux. Ce n'est pas ce qui se vit réellement. Notre public se renouvelle beaucoup, avec près de 40 % de nouvelles personnes découvrant Vidy chaque année. En termes générationnels, les moins de 26 ans représentent 20 % de notre public, et la proportion des autres tranches d'âge est bien équilibrée. Il existe donc une véritable dynamique d'élargissement et de démocratisation, que nous nous devons de poursuivre sans relâche.



## Rapport annuel 2024

# Orientations et gouvernance

## Vision

La Fondation Leenaards est au service du bien commun et du vivre-ensemble. Dans une société en pleine transition, elle s'appuie sur des valeurs humanistes et s'engage en faveur d'une société plus soudée et plus respectueuse du vivant.

## Mission

À travers ses domaines d'action, la Fondation Leenaards promeut 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. Dans cet esprit, elle s'attache à soutenir une démocratie vivante et l'innovation sociale.

→ [leenaards.ch/plan-strategique](https://leenaards.ch/plan-strategique)

## Fonctionnement et gouvernance

Le Conseil de fondation s'appuie sur une structure composée d'une équipe de direction, de quatre commissions d'expert-e-s et de plusieurs jurys. Au total, la Fondation Leenaards bénéficie du fort engagement d'une quarantaine de personnes d'horizons et de compétences multidisciplinaires.

→ [leenaards.ch/organisation](https://leenaards.ch/organisation)

En termes de gouvernance, elle respecte les bonnes pratiques du secteur philanthropique, tant sur les plans de la structure de gouvernance et du système de contrôle interne que sur celui des normes comptables (RPC 21).

Ainsi, la Fondation Leenaards est auditée chaque année par des expert-e-s-comptables agréé-e-s. Elle est soumise à l'autorité fédérale de surveillance des fondations, à Berne. Membre actif de Swissfoundations, l'association faîtière des fondations donatrices suisses, la Fondation s'inspire des recommandations du Swiss Foundation Code.

La Fondation Leenaards applique par ailleurs trois principes en termes de gestion de potentiels conflits d'intérêts: les principes de transparence, de récusation et d'égalité de traitement.

→ [leenaards.ch/gouvernance](https://leenaards.ch/gouvernance)

# 2024 Chiffres clés

En 2024, la Fondation Leenaards a octroyé des soutiens à 252 projets, pour un montant de plus de CHF 11 millions. De 1995 à aujourd'hui, la Fondation Leenaards a accordé des soutiens pour CHF 268 millions au bénéfice de la collectivité. Ces financements sont rendus possibles grâce au rendement du capital de la Fondation, lequel a été majoritairement constitué en 1995, à la suite de l'héritage de la fortune d'Antoine et Rosy Leenaards. La Fondation reçoit aussi des legs testamentaires et des dons en faveur de son action, en sus de son capital. Elle veille par ailleurs à maintenir sur la durée un capital de référence stable, de l'ordre de CHF 320 millions. Afin d'assurer la continuité de son action depuis sa création par les époux Leenaards en 1980, la Fondation prend ses décisions de financement indépendamment des rendements annuels de son patrimoine.

## TOTAL DES SOUTIENS

### ATTRIBUÉS DE 1995 À 2024

# CHF 268'000'000

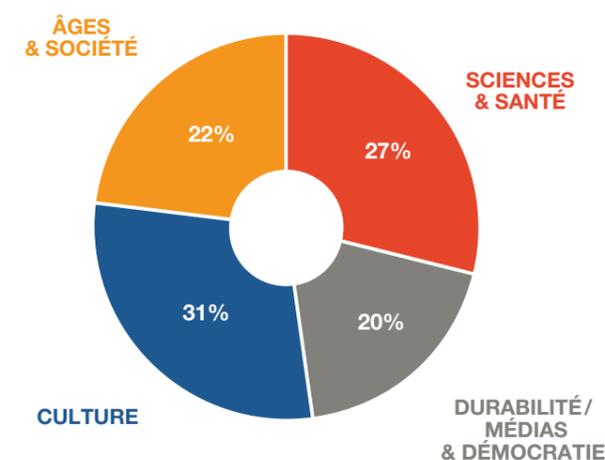
## SOUTIENS 2024

851  
projets évalués

# 252

projets soutenus,  
pour un montant total de

# CHF 11'282'626



# Gestion financière

## Commission financière & stratégie de placement

Sur proposition de la Commission financière (COFIN) de la Fondation Leenaards, le Conseil de fondation définit la stratégie de placement du capital en déterminant la répartition à long terme de la fortune dans différentes catégories de placement.

La COFIN est ainsi chargée de la gestion de ce patrimoine afin de financer les activités de soutien de la Fondation et de consolider l'impact de son action.

Composée d'expert-e-s reconnu-e-s et expérimenté-e-s dans les domaines de la gestion d'actifs et de la prévoyance, la Commission financière propose annuellement l'allocation stratégique au Conseil de fondation.

Elle se réunit au minimum six fois par année pour définir les positionnements tactiques.

La COFIN gère ce patrimoine en respectant un équilibre optimal des risques financiers et en intégrant de façon engagée des considérations de durabilité. La Fondation a en effet le souci d'investir de manière responsable, et dans la durée, avec comme objectif de contribuer à financer une société plus

équitable et durable. Pour mener sa politique d'investissement, elle prend ainsi en compte des critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance (ESG).

La Fondation Leenaards vise à aligner son activité de gestion avec ses valeurs et priorités. Elle exerce ses droits patrimoniaux en tant qu'actionnaire auprès des entreprises suisses et elle participe à un dialogue actif avec les principales entreprises par l'intermédiaire de la Fondation Ethos.

La Fondation Leenaards s'inspire également des recommandations de l'ASIR (Association suisse pour des investissements responsables) et de celles du Swiss Foundation Code.

Dans sa mise en œuvre, l'investissement responsable est considéré comme une approche touchant l'ensemble des classes d'actifs. L'application de cette approche durable implique cependant des contraintes supplémentaires sur le processus de gestion, tout en créant parallèlement de nouvelles opportunités.

## Progression du profil durable du portefeuille d'investissement

La Fondation Leenaards poursuit son engagement dans la mise en place des principes de gestion durable, en tenant compte des spécificités propres à chaque classe d'actifs. Dans le cadre de ces efforts, elle a fait appel à la société de conseil Conser-ESG verifier SA, entièrement dédiée à l'expertise des investissements durables. L'analyse du portefeuille de la Fondation qui a été établie par ce mandataire a permis de mieux comprendre la dynamique et la trajectoire des fonds en termes ESG, tout en s'assurant du respect des exclusions normatives. Conser-ESG verifier SA a ainsi confirmé que le portefeuille de la Fondation Leenaards

répond à des objectifs élevés en matière de durabilité, qui se situent bien au-dessus des indices de référence en la matière. Son profil durable poursuit ainsi sa progression et il s'est amélioré sur la majorité des critères suivis : émissions de CO<sub>2</sub>, génération de déchets, utilisation de l'eau et consommation d'énergie. Parallèlement, les gestionnaires mandatés répondent à des questionnaires d'évaluation ESG visant à comprendre plus précisément la manière dont ils gèrent les portefeuilles dont ils ont la responsabilité. Ceci afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre de la politique d'investissements éthiques et durables souhaitée par la Fondation Leenaards.

### CULTURE

626  
projets évalués

158

projets soutenus,  
pour un montant total de

**CHF 3'498'373**

### ÂGES & SOCIÉTÉ

142  
projets évalués

50

projets soutenus,  
pour un montant total de

**CHF 2'416'240**

### SCIENCES & SANTÉ

57  
projets évalués

18

projets soutenus,  
pour un montant total de

**CHF 3'072'317**

### DURABILITÉ / MÉDIAS & DÉMOCRATIE

26  
projets soutenus,

pour un montant total de

**CHF 2'295'696**

# S'engager pour une société plus soudée et plus respectueuse du vivant

## Conseil de fondation

### Présidente

Brigitte Rorive Feytmans

### Vice-président

Jean-Jacques Roth

### Membres

Mathilde Appia

Marie Da Roxa

Louise Dermange

Valérie Lemaigre

Micheline Louis-Courvoisier

Philippe Moreillon

Catherine Othenin-Girard

## Direction

### Directrice exécutive

Sabrina Grassi

### Responsable administratif et financier

Christophe Barbezat

### Responsable programme

innovation sociale

Célia Burnand

### Responsable programmes durabilité /

médias & démocratie

Nicolas Krausz

### Responsable communication

Adrienne Prudente

### Gestionnaire administrative

Maud Fasel

### Assistant-e-s administratif-ve-s

Tristan Moret

Sandra Willhalm

## Commission financière

### Présidente

Valérie Lemaigre

### Membres

Luis Ferreira

Grégoire Haenni

Stéphane Junod

Jean-Christophe Van Tilborgh

## Culture

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

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

## Âges & société

Encourager le bien-vieillir en prévenant l'isolement social et en favorisant le maintien à domicile.

Promouvoir l'épanouissement et l'inclusion des jeunes en soutenant leur accès à la formation, en luttant contre la précarité et en favorisant leur santé psychique.

Stimuler les dynamiques collectives intergénérationnelles, le sentiment d'appartenance territoriale dans un environnement propice aux liens sociaux et l'engagement bénévole.

## Sciences & santé

Soutenir la recherche et la médecine académique clinique.

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

Favoriser les réflexions sociétales en lien avec les sciences de la vie et de la santé.

## Durabilité / Médias & démocratie \*

Programme durabilité : pour une transition écologique juste et participative

Produire et consommer autrement.

Mettre en œuvre l'agroécologie et le droit à l'alimentation.

Construire de nouveaux récits et des plaidoyers en faveur du climat.

Programme médias & démocratie : pour une société informée, active et responsable

Encourager de nouvelles formes de démocratie et de participation citoyenne.

Garantir une information de qualité, pluraliste et accessible.

## Commission culturelle

### Présidente

Catherine Othenin-Girard

### Vice-président

Jean-Jacques Roth

### Membres

Alexandre Demidoff

Claire de Ribaupierre

Stéphane Kropf

Patrick Peikert

Marc Perrenoud

Gina Proenza

Stéphanie Serra

## Jury des bourses et prix culturels

### Présidente

Catherine Othenin-Girard

### Membres

Véronique Ferrero Delacoste

Lisbeth Koutchoumoff

Stéphane Kropf

Sandrine Kuster

Marc Perrenoud

Jean-Jacques Roth

Serge Vuille

## Commission âges & société

### Présidente

Mathilde Appia

### Vice-présidente

Marie Da Roxa

### Membres

Christophe Graf

Simone Horat

Philippe Moreillon

Émilie Romon Carnegie

Bernard Schumacher

Blaise Willa

## Commission sciences & santé

### Président

Philippe Moreillon

### Vice-présidente

Micheline Louis-Courvoisier

### Membres

Thomas Agoritsas

Éric Bonvin

Louise Dermange

Béatrice Desvergne

## Jury des prix recherche biomédicale translationnelle

### Président

François Verrey

### Membres

Sylvia Arber

Philippe Moreillon

Adrian Ochsenbein

(jusqu'au 30.09.2025)

Anne Angelillo-Scherrer

\* sous l'égide du Conseil de fondation

# STIMULER LA DYNAMIQUE CRÉATRICE ET LA VIE CULTURELLE

Dans le domaine culturel, la Fondation Leenaards soutient des créateur-trice-s par ses Bourses et Prix, ainsi que des projets ponctuels dans les champs des arts visuels, de la musique, des arts de la scène et de la littérature. Elle soutient également des institutions culturelles vaudoises et genevoises par le biais d'un appel à projets sur invitation. Ces dernières sont conviées à proposer des projets alliant approche artistique novatrice et logique d'ouverture vers la société.



Portrait vidéo des lauréat-e-s :  
leenaards.ch/culture/#portrait

En 2024, la Fondation Leenaards a octroyé huit Bourses et un Prix culturel (CHF 50'000/bourse et CHF 30'000/prix), ainsi que 30 Prix Tremplin (CHF 5'000 ou 10'000/prix). Elle a également soutenu des projets ponctuels ainsi que des institutions culturelles, ce qui représente au total 158 projets, pour un montant global de près de CHF 3'500'000.

## 8 Bourses culturelles Leenaards



**Anna-Marija Adomaitytė**  
danseuse et chorégraphe



**Noémie Bialobroda**  
altiste



**Louis Bonard**  
metteur en scène et comédien



**Alice Bottarelli**  
écrivaine



**Isabelle Cornaz**  
écrivaine



**Anjesa Dellova**  
plasticienne



**Doria Gomez Rosay**  
costumière



**Louise Knobil**  
contrebassiste, chanteuse  
et compositrice

## 1 Prix culturel Leenaards



**Francis Baudevin**  
Plasticien

« Représentant majeur du courant postmoderne néo-géo, le plasticien Francis Baudevin revisite l'abstraction géométrique. Empruntant ses sources iconographiques aussi bien parmi les motifs tirés du packaging publicitaire qu'au sein des archétypes de la société de consommation, il relève habilement les transferts sémiotiques constants du champ culturel au domaine du merchandising. Par le biais de sa pratique picturale et de son enseignement, Francis Baudevin a joué un rôle déterminant dans l'introduction du son comme médium artistique à part entière, auprès des jeunes générations d'artistes contemporains. Avec ce Prix culturel, le Jury honore un parcours riche, généreux et résolument ouvert aux courants émergents qu'il ne cesse de convoquer. »  
Le jury des Bourses et Prix culturels 2024

## 30 Prix Tremplin

Près de 140 créateur-trice-s fraîchement diplômé-e-s ont participé à cette seconde édition de l'appel à projets Prix Tremplin. Après un processus de sélection mené par les six hautes écoles d'art retenues par la Fondation Leenaards, 30 lauréat-e-s du Prix Tremplin ont reçu un soutien au démarrage de leur carrière artistique professionnelle de CHF 5'000 ou 10'000, selon les options choisies par les jurys mis en place par les écoles engagées dans le projet:

**L'ECAL – École cantonale d'art de Lausanne**  
Lena Bernasconi (design industriel), Mégane Brügger (arts visuels), Pauline Heppeler (type design), Lorane Hochstätter (photographie), Antonio Severi (product design).

**La HEAD – Haute école d'art et de design**  
Sandra Lumingu (arts visuels), Kyungju Park (arts visuels), Ayomide Tejuoso (arts visuels), Ilona Chesanovska (cinéma), Alberto Gonzalez Morales (cinéma).

**La Manufacture – Haute école des arts de la scène**  
Jessica Allemann (danse), Luna Desmeules (théâtre), Juliette Mouteau (théâtre), Dylan Poletti (théâtre).

**L'HEMU – Haute école de musique**  
Angela Borlacchi (flûte traversière), Matteo Cimatti (violon), Anthony Fournier (direction d'orchestre), Jean Hiron (accompagnement), Iris Keller (chant), Donna Zamaros (électronique / musiques actuelles).

**La HEM – Haute école de musique de Genève**  
Hortense Airault (violoncelle), Baptiste Baudimant (piano), Manon Chappelle (viola), Luisina Rabago (violon), Stefano Arena Aguirre (piano), Balthazar Tocco (trombone).

**L'Institut littéraire suisse et l'Institut Y (HKB) pour la littérature francophone**  
Jessica Daetwyler, Minh Anh Mai Pham, Elsa Schaerrer, Jonas Sollberger.

# STIMULER LE VIVRE ET L'AGIR-ENSEMBLE

Dans le domaine âges & société, la Fondation Leenaards favorise 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. À ce titre, elle soutient des projets qui dynamisent les solidarités de proximité au bénéfice des communautés et des différentes générations en leur sein. La Fondation Leenaards stimule aussi des projets de terrain et de recherche visant à 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. Elle vise aussi à encourager l'innovation sociale et le débat public en lien avec les enjeux du domaine. Dès 2025, la Fondation Leenaards élargit son engagement en faveur des jeunes – en termes d'accès à la formation, de lutte contre la précarité et de promotion de la santé psychique –, tout en stimulant notamment l'engagement bénévole, les dynamiques de transmission entre générations et le sentiment d'appartenance territoriale dans un environnement propice aux liens sociaux.



En 2024, la Fondation Leenaards a soutenu 50 projets dans le domaine âges & société, pour un montant total de plus de CHF 2'400'000. L'appel à projets Solidarités locales, initié en 2022, a permis l'émergence de plus de 60 initiatives en faveur du vivre-ensemble.

## Le vivre-ensemble à l'échelle locale

Lancé en 2022 par la Fondation Leenaards, l'appel à projets Solidarités locales soutient des initiatives de proximité portées par et pour les habitant-e-s, visant à renforcer les liens sociaux et le sentiment d'appartenance à un territoire. En trois ans, plus de 60 initiatives ont vu le jour autour de l'inclusion, de l'intergénérationnel ou de l'écologie, avec un objectif commun : favoriser le vivre-ensemble à partir des réalités et dynamiques locales.

En 2024, la Fondation a mené une démarche d'évaluation afin de mieux saisir l'impact des projets soutenus et d'envisager les suites possibles à cet appel. Ce travail d'analyse ouvre la voie à une évolution des orientations futures, avec la volonté de cibler davantage certaines thématiques et publics afin d'assurer la cohérence et de renforcer l'impact des projets. Il s'agira aussi d'encourager la diffusion d'approches répliquables et de nourrir l'expérimentation locale. Les deux projets ci-après, retenus dans le cadre de cet appel, illustrent la diversité et la qualité des projets soutenus.

Le FC Concordia, club historique du nord de Lausanne, développe un pôle social innovant dans le quartier des Plaines-du-Loup pour lutter contre le non-recours à l'aide sociale. S'appuyant sur les valeurs de solidarité du sport, le projet mobilise les jeunes joueuses et joueurs dans des actions concrètes comme le soutien scolaire ou des activités collectives. Il vise à créer un modèle de proximité mêlant accompagnement social, lien intergénérationnel et attention à la santé psychique des jeunes.

→ [fconcordia.com/pole-social](https://fconcordia.com/pole-social)

La commune de Vernier mène un projet pour rendre l'espace public plus sûr, inclusif et égalitaire, en particulier pour les femmes et les jeunes filles. À travers des ateliers artistiques, des actions de prévention contre les violences sexistes, des sensibilisations à la santé menstruelle et un dialogue sur ces enjeux, le projet favorise le vivre-ensemble. En collaboration avec les écoles, la police municipale et les maisons de quartier, il vise à améliorer concrètement le quotidien des habitant-e-s et à renforcer l'égalité dans les lieux de vie partagés.

→ [vernier.ch](https://vernier.ch)

## Manifeste pour un avenir solidaire



« Et si on inventait demain ensemble ? » – hors-série édité au printemps 2025 par le magazine *générations*, avec le soutien de la Fondation Leenaards – présente une dizaine de projets solidaires menés en Suisse romande. L'occasion d'explorer des initiatives communautaires et des innovations sociales portées par des citoyen-ne-s engagé-e-s, qui changent concrètement la vie de toutes et tous.

Plusieurs de ces projets sont issus de l'appel Solidarités locales, comme le collectif de la ferme de la Joubarbe (Tolochenaz), l'aménagement participatif d'un lieu d'accueil autogéré à l'Îlot 13 (Genève), la mise en place de l'épicerie solidaire La Soliderie (Nyon), le soutien au pôle associatif Sports 5 à Yverdon-les-Bains (voir p. 47) ou encore l'installation de bancs pour favoriser les échanges entre habitant-e-s (Lavigny).



Découvrez le hors-série « Et si on inventait demain ? » (magazine *générations* – printemps 2025) : [bit.ly/inventer\\_demain](https://bit.ly/inventer_demain)



# SOUTENIR LA RECHERCHE BIOMÉDICALE ET CONTRIBUER À UNE APPROCHE INTÉGRATIVE DE LA SANTÉ

Dans le domaine sciences & santé, la Fondation Leenaards soutient la recherche et la médecine académique, notamment des projets de recherche biomédicale translationnelle sur les maladies humaines qui favorisent les liens entre sciences de base et sciences cliniques. Elle entend également contribuer à une approche intégrative de la santé et des soins avec l'initiative Santé intégrative & société ([santeintegrative.ch](http://santeintegrative.ch)), ainsi qu'aux réflexions sociétales en lien avec les sciences de la vie et la santé. La Fondation Leenaards explore par ailleurs la thématique du système de soins en Suisse afin de participer à sa nécessaire transformation vers un système de santé plus durable, inclusif et démocratique.



En 2024, la Fondation Leenaards a soutenu 18 projets dans le domaine sciences & santé, pour un montant total de plus de CHF 3'000'000. Dans ce cadre, elle a notamment décerné deux Prix scientifiques pour la recherche biomédicale translationnelle (CHF 700'000 / prix).

## 2 Prix scientifiques Leenaards pour la recherche biomédicale translationnelle

### Traiter grâce aux virus antibactériens : les bactériophages pour lutter contre les infections résistantes aux antibiotiques

« Nous cherchons à repousser certaines limites des traitements traditionnels en utilisant les bactériophages, à savoir ces virus que l'on trouve surtout dans les eaux usées. Grâce à une approche hautement individualisée, nous espérons pouvoir prochainement offrir des alternatives médicamenteuses efficaces pour le traitement des infections respiratoires résistantes aux antibiotiques. »



Équipe de recherche :

- D<sup>re</sup> ANGELA KOUTSOKERA (CHUV)
- PROF. ALEXANDRE PERSAT (EPFL)
- D<sup>r</sup> GRÉGORY RESCH (CHUV)

### Maladie à corps de Lewy : un robot inducteur d'hallucinations pour mieux détecter les maladies neurodégénératives

« Grâce à la provocation d'hallucinations induites par la robotique, nous espérons faciliter le diagnostic précoce de la maladie à corps de Lewy, en permettant ainsi un traitement adapté. Actuellement largement sous-diagnostiquée, cette maladie est cependant la deuxième cause de démence neurodégénérative après la maladie d'Alzheimer. Il est donc crucial d'améliorer son diagnostic pour éviter des traitements délétères. »



Équipe de recherche :

- PROF. GILLES ALLALI (CHUV)
- D<sup>r</sup> FOSCO BERNASCONI (EPFL)

## Vers une santé plus intégrative : apprentissages et perspectives d'action

Initiée en 2021, l'initiative Santé intégrative & société vise à faire évoluer les pratiques de soins en intégrant les approches conventionnelles et complémentaires dans une perspective centrée sur la personne. Elle répond à une attente croissante de la population en faveur d'une médecine plus humaine, participative et respectueuse des parcours individuels. En réunissant chercheur·euse·s, soignant·e·s, patient·e·s et citoyen·ne·s, cette initiative cherche à favoriser le dialogue, l'expérimentation et la réflexion collective autour d'une vision renouvelée de la santé.

En novembre 2024, la Fondation Leenaards a organisé un atelier réunissant les porteuses et porteurs de projets sélectionnés suite au premier appel lié à l'initiative Santé intégrative & société. Cette rencontre a permis de mener, en co-construction avec les acteurs et actrices de terrain, une réflexion collective sur les apprentissages à tirer de leurs expériences. L'objectif était d'identifier les leviers, obstacles et conditions clés pour faire évoluer le système vers une approche de la santé plus intégrative.

Les échanges, nourris par la diversité des projets, ont fait émerger des pistes concrètes pour transformer les pratiques, élargir la conception de la santé et questionner les limites du système actuel. Les discussions ont porté notamment sur l'accès équitable aux soins, la reconnaissance du savoir des patient·e·s, la formation des professionnel·le·s et la nécessité d'un changement culturel en profondeur. L'importance d'une démarche participative, ancrée dans les réalités vécues, ainsi que du temps accordé à la relation thérapeutique s'est rapidement imposée comme un fil rouge des échanges.

L'un des projets présentés à cette occasion portait sur les personnes en situation de défaut de logement à Lausanne. Il a permis d'identifier les besoins en soins complémentaires de personnes en grande précarité. Une intervention pilote de musicothérapie – menée par Unisanté et le CHUV et co-construite avec les bénéficiaires – a confirmé que cette approche était largement acceptée et que son implémentation était faisable au sein de cette population. Les résultats ont, par ailleurs, indiqué que les séances de musicothérapie étaient suivies d'une amélioration de la qualité de vie liée à la santé, ainsi que d'une réduction du stress psychologique chez les participant·e·s.



Infos détaillées et vidéo des projets :  
[leenaards.ch/prixscientifique2024](http://leenaards.ch/prixscientifique2024)



Plus d'infos sur l'initiative Santé intégrative & société et les projets soutenus :  
[santeintegrative.ch](http://santeintegrative.ch)

## POUR UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE JUSTE ET PARTICIPATIVE

Avec ce nouveau programme durabilité, mené sous l'égide du Conseil de fondation, la Fondation Leenaards entend privilégier une stratégie de changement systémique prenant en compte aussi bien les causes de la crise climatique que ses implications sociales et démocratiques. À ce titre, elle vise notamment à soutenir des alternatives citoyennes, des actions de plaidoyer institutionnel, ainsi que de nouveaux récits en faveur de systèmes alimentaires et de modes de vie et de consommation respectant les limites planétaires, tout en assurant l'inclusion et le bien-être de toutes et tous.

## POUR UNE SOCIÉTÉ INFORMÉE, ACTIVE ET RESPONSABLE

La Fondation Leenaards est consciente que seules des démocraties fonctionnelles peuvent apporter des réponses durables aux défis mondiaux. Avec ce nouveau programme médias & démocratie, elle souhaite, d'une part, encourager une citoyenneté active et responsable, et donner aux citoyennes et citoyens les moyens de contribuer au bien commun en votant davantage (notamment parmi les jeunes), ainsi qu'en s'impliquant dans de nouvelles formes de démocratie participative et des expérimentations communautaires locales. D'autre part, elle entend renforcer les moyens d'accéder, de partager et de produire une information fiable et de qualité, notamment en soutenant des médias locaux forts, indépendants et pluralistes, ainsi que par des formations et des actions de sensibilisation contre les fake news et la désinformation, par exemple dans les écoles.



En 2024, la Fondation Leenaards a soutenu 14 projets au sein du programme durabilité, pour un montant de plus de CHF 1'125'000, et 8 projets au sein du programme médias & démocratie, pour un montant de CHF 965'000. La Fondation a également soutenu 4 projets liés au secteur philanthropique, pour un montant de plus de CHF 200'000.

### Expérimentation et plaidoyer sur le droit à l'alimentation à Genève



Pendant la crise du Covid-19, l'insécurité alimentaire a fortement augmenté à Genève. Face à cette situation, le parlement genevois a proposé d'inscrire le droit à l'alimentation dans la Constitution cantonale. En juin 2023, 67% des personnes votantes ont ainsi accepté d'inscrire ce droit et celui d'être à l'abri de la faim parmi les droits fondamentaux de la Constitution genevoise.

Pour concrétiser ces propositions, le canton de Genève a lancé un projet de loi sur le droit à l'alimentation, prévu pour soumission au parlement en 2026. Il vise à garantir que l'État (canton et communes) respecte, protège et réalise le droit à une alimentation adéquate, sans discrimination. Plusieurs communes ont déjà mis en place des mesures pour amorcer cette application, notamment en soutenant la création de la Caisse genevoise de l'alimentation (Calim), prévue en septembre 2025.

En 2024, la Fondation Leenaards a soutenu un travail de plaidoyer mené par le Dr Christophe Golay, en collaboration avec la Fondazione Mater et la Geneva Academy. Il a donné lieu à une publication et à un *research brief* qui définissent le droit à l'alimentation et analysent les politiques fédérales, cantonales et municipales favorisant ou entravant sa mise en œuvre. Les initiatives de la société civile en faveur de ce droit y sont également abordées, accompagnées de recommandations pour une transition juste vers des systèmes alimentaires durables, à l'intention des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire.

Parallèlement, la Fondation Leenaards a soutenu la création de la Calim, née de deux comités citoyens, et diverses formations de citoyen-ne-s aux enjeux du système alimentaire, aux défis environnementaux, aux recommandations nutritionnelles et à d'autres expérimentations de démocratie alimentaire.



Plus d'informations :  
[bit.ly/research\\_brief\\_](https://bit.ly/research_brief_)

### Sports 5 à Yverdon-les-Bains : reconversion d'une friche en tiers-lieu



Aménager une friche industrielle de 15 000 m<sup>2</sup> en tiers-lieu, afin d'en faire un pôle culturel, social, sportif et écologique : tel est le défi relevé avec succès par le projet Sports 5, porté historiquement par la faitière des associations culturelles basées à Yverdon-les-Bains (FAC). Initialement destiné à une opération de promotion immobilière, cet espace autogéré – mis à disposition par la ville, qui en est propriétaire – réunit associations et initiatives locales engagées autour des enjeux de solidarité, de participation citoyenne et d'écologie.

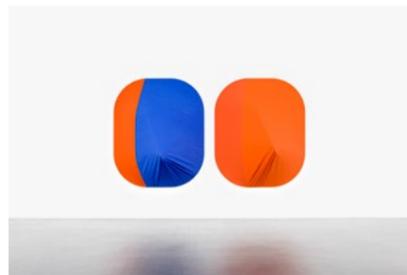
Depuis le lancement de ce lieu d'exploration favorable à la mixité générationnelle et socioculturelle, le site industriel a vu s'installer et éclore un grand nombre de structures issues de domaines très variés. Aujourd'hui, il en héberge une vingtaine, à la suite de l'appel à projets lancé par la ville en 2023 pour la location temporaire des locaux. On y retrouve des associations dédiées à la durabilité, comme des ateliers de réparation, ainsi que des associations sportives et des activités culturelles, telles que des ateliers de théâtre gratuits ou de création musicale.

Grâce aux dynamiques générées par l'occupation et l'entretien du site, un pôle santé-social a également pu voir le jour. Il réunit des cafés-rencontres pour les femmes issues de la migration, mis en place par l'Espace Racines, une cantine solidaire à base d'invendus gérée par L'Irrécupérable, et une permanence de santé, accessible notamment aux personnes précarisées, initiée par Case2Santé.

La Fondation Leenaards a renouvelé son soutien à la FAC à la fin de 2024, afin de renforcer la coordination entre les structures et de dynamiser la communication ainsi que l'animation du site.



Plus d'informations :  
[sports-5.ch](https://sports-5.ch)



**SONIA KACEM**

*Bruxelles*, 2021  
MDF, tissu de store,  
barre métallique courbée  
2 x Round Rects, 240 x 200 x 85 cm,  
pièce unique  
© Galerie Gregor Staiger, Zurich

*Point & snake*, 2023  
Lithographie  
Édition de 4 exemplaires  
42 x 59,4 cm  
© VFO, Zurich

*Ensemble de neuf sculptures murales*, 2016  
Bois, tissu, agrafes, dimensions variables  
Vue d'installation au Musée Haus Konstruktiv,  
Collection du Musée Migros  
d'art contemporain, Zurich  
© Stefan Altenburger

*Grand geste I*, 2023  
Lithographie  
Édition de 4 exemplaires  
42 x 59,4 cm  
© VFO, Zurich

*Ensemble of Five (Between Two Waves)*,  
2020-2021  
Bois, acier, aluminium, tissu  
80 x 58 x 30 cm  
Collection Julius Bär, Zurich  
© Gunnar Meier

*Sans titre* (bleu foncé avec profil), 2018  
Élément de tente de camping, armature  
d'abat-jour, agrafes, 170 x 150 x 50 cm  
T293, Rome  
© Roberto Apa

**Responsable éditoriale** Adrienne Prudente / **Relecture** Adeline Vanoverbeke / **Graphisme** Atelier Cocchi, Lausanne  
Flavia Cocchi, Christine Vaudois / **Photographies** Couverture, 4<sup>e</sup> de couverture, © Galerie Gregor Staiger / p.2 © Stefan Altenburger /  
pp. 4-5 © Stefan Altenburger / p. 6 © Gunnar Meier / p. 9 © DR / pp. 14-15 et 24-25 © Edition VFO / p. 17 © DR (portrait de gauche)  
et KEYSTONE/Christian Beutler (portrait de droite) / p. 26 © Samuel Rubio (portrait de gauche) et Matthieu Gafsou (portrait de droite) /  
p. 32 © Gunnar Meier / p. 41 Bourses culturelles (par ordre d'apparition, de gauche à droite): © Elie Grappe, © Anoush Abrar,  
© Mehdi Benkler, © Eddy Juillerat, © Vanessa Rampton, © Anjesa Dellova, © Caravel Production, © Anjesa Dellova,  
© Pierre Daendliker, Prix culturel: © Matthias Kaeser / p. 43 © Sandra Culand / p. 45 © Alban Kakulya / p. 47 © Sandra Culand /  
**Photolithographie** Roger Emmenegger / **Impression** Groux arts graphiques SA, mai 2025

En cas d'intérêt pour l'utilisation d'un article publié dans *Regards* 2025,  
merci de prendre contact avec la Fondation Leenaards. [www.leenaards.ch](http://www.leenaards.ch)



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

