

PORTFOLIO

Francis Baudevin

2

ÉDITORIAL

Des lueurs d'espoir  
pour d'autres possibles

Brigitte Rorive Feytmans

3

**REGARDS 2026**

DIALOGUE

Le FC Concordia, ce laboratoire  
du vivre-ensemble

Malik Gehri, Loan Gessler, Fabrice Ghelfi et Émilie Moeschler

8

ENTRETIEN

Le droit à l'alimentation,  
levier de justice sociale

Lucia Bordone, Nicolas Duvoux et Léa Winter

18

ÉCLAIRAGE

La santé comme bien commun :  
l'expérience d'un territoire

Yves Kühne, puis Isabelle Hottinger et Anoucha Galeazzi

26

**RAPPORT ANNUEL 2025**

Orientations et gouvernance 34

Chiffres clés 35

Gestion financière 36

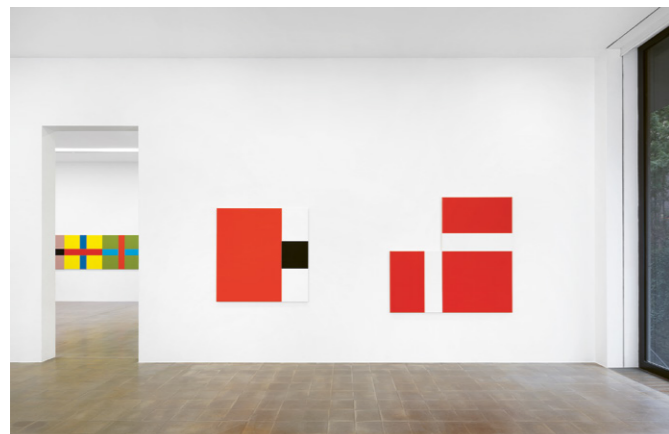
Organigramme 38

Culture 40

Âges & société 42

Sciences & santé 44

Durabilité / Médias & démocratie 46



### L'abstraction géométrique revisitée avec la musique en filigrane

Représentant majeur de la mouvance artistique postmoderne dite néo-géo en Suisse romande – et héritier libertaire d'Olivier Mosset, John M Armleder, Christian Marclay et Helmut Federle, pour ne citer qu'eux –, Francis Baudevin\* (1964) a contribué à un courant artistique qui revisite, depuis les années 1980, l'abstraction géométrique.

Lauréat du Prix culturel Leenaards 2024, il a élaboré un style singulier en empruntant ses sources iconographiques aussi bien parmi les motifs abstraits utilisés dans le 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, inscrivant son mode de faire dans le registre du ready-made.

Résolument attaché à sa pratique de peintre, Francis Baudevin se passionne depuis toujours pour la musique contemporaine, qu'elle soit minimale, concrète ou pop ; affinité que prolonge en filigrane la couverture de cette publication. Il a ainsi joué un rôle déterminant dans l'introduction du son comme médium artistique à part entière auprès des jeunes générations d'artistes dans le cadre de son enseignement à l'École cantonale d'art de Lausanne (ECAL). À l'image des œuvres réunies dans cette publication – certaines revisitées pour l'occasion –, Francis Baudevin continue de déployer un parcours riche, généreux et résolument ouvert aux courants émergents qu'il ne cesse de convoquer.

Catherine Othenin-Girard  
Présidente de la Commission culturelle  
et du jury des Bourses et Prix culturels Leenaards  
Membre du Conseil de fondation  
jusqu'au 30 juin 2026

Vue d'exposition, KBCB, 2023  
Couverture : *Excello*, 2023, ø 30 cm, 12 records,  
Circuit, Centre d'art contemporain

# DES LUEURS D'ESPOIR POUR D'AUTRES POSSIBLES

La polémique a remplacé l'analyse. L'invective a pris le pas sur les faits. La mise en accusation permanente prime sur le débat démocratique...

Ces mots ont imprégné les récents débats à l'Assemblée nationale française au sujet des médias publics. Ils dépeignent de façon résumée mais avec force et justesse l'un des grands défis contemporains, celui qui touche en plein cœur le vivre-ensemble et la fabrique du social, là où se tissent les liens et s'épanouit la diversité. Le défi d'une démocratie vivante.

Et ce n'est pas le seul défi qui rythme notre actualité. Il y a bien entendu celui de notre rapport à la nature et à notre environnement. Jamais présence humaine n'aura été aussi intrusive et aussi délétère pour les écosystèmes, mais également pour son propre environnement. Dans notre modèle de croissance illimitée, la quête de justice sociale recule, et le progrès, que nous chérissons tant, laisse de côté des milliards d'humains tout en enrichissant un très petit nombre d'individus.

À une plus petite échelle, se pose avec une acuité grandissante le défi démographique, le vieillissement de nos populations et donc de nos sociétés, avec pour corollaire la difficulté de soutenir le système de protection sociale dont nous bénéficions encore aujourd'hui.

Avec ces défis se dessine la perspective d'un univers de plus en plus sombre, qui touche particulièrement les jeunes et peut nourrir le pessimisme et un sentiment d'impuissance. Dès lors, quel rôle est amenée à jouer la philanthropie ? Peut-elle contribuer à apporter de la lumière dans un contexte marqué par une certaine noirceur ?

Car s'il y a noirceur, il existe aussi des lueurs d'espoir : des voix s'élèvent et plaident pour agir autrement, des mobilisations prennent forme pour résister et des initiatives voient le jour pour montrer qu'un autre devenir est possible. Notre rôle, en tant que fondation philanthropique, est d'être à l'écoute et en veille afin de repérer et capter ces lueurs, le plus tôt possible, puis de les soutenir et de les faire grandir. Au-delà de tout clivage politique et de tout préjugé idéologique, ce qui guide

l'action philanthropique est la préservation du bien commun, de ce qui fait société, du vivre-ensemble.

Vous découvrirez dans les pages qui suivent trois exemples de ces lueurs porteuses d'espoir.

La première initiative est celle d'un club sportif qui, confronté au désarroi grandissant des jeunes et de leurs familles, ouvre un pôle social sur le lieu même où se pratique un des sports les plus populaires qui soit, le football.

La deuxième est un projet innovant de caisse alimentaire fondée sur un principe de mutualisation. Il permet à des personnes en grande précarité de choisir elles-mêmes leurs aliments, sans sentiment de stigmatisation, et d'avoir accès à une alimentation saine et durable.

La troisième est l'établissement d'un territoire de santé à Concise qui expérimente une approche populationnelle de la santé sur un périmètre donné, dans une logique préventive plutôt que curative.

Autant de regards croisés, enrichis par les témoignages de bénéficiaires de ces projets. Car donner la parole aux premier-ère-s concerné-e-s et être à leur écoute est essentiel pour agir de la manière la plus pertinente et efficace possible. Toute démarche, aussi bien pensée et intentionnée soit-elle, n'est véritablement pertinente que si elle s'ancre solidement dans les réalités vécues et les besoins exprimés par celles et ceux qui les éprouvent, et si elle est co-construite à partir de leur regard.

Brigitte Rorive Feytmans  
Présidente





## Regards 2026

Dans ce cahier, nous vous proposons de plonger dans différents *Regards*,  
portés par des acteur·trice·s de terrain, des expert·e·s,  
des représentant·e·s des pouvoirs publics et des premier·ère·s concerné·e·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.

# LE FC CONCORDIA, CE LABORATOIRE DU VIVRE-ENSEMBLE

Un dialogue entre Malik Gehri, Loan Gessler,  
Fabrice Ghelfi et Émilie Moeschler

PAR MEHDI ATMANI, JOURNALISTE ET AUTEUR INDÉPENDANT

C'est un serpent de mer des politiques publiques; un bras de fer idéologique entre la gauche et la droite, où s'affrontent deux visions de la société autour d'une question: est-ce à l'État d'assumer entièrement le financement du filet social et son accès pour toutes et tous? Pour quelles prestations et pour qui? Dans un contexte de coupes budgétaires et de baisse du pouvoir d'achat, aucun canton n'échappe au débat. Seules les mesures de lutte contre la précarité divergent. Dans son Rapport social vaudois 2026, récemment paru, le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) souligne l'efficacité de sa politique sociale menée sur la décennie 2012-2022, avec un taux de pauvreté absolue qui s'établit à 3,9%, au lieu de 12% si l'État n'était pas intervenu.

Des chiffres optimistes certes, mais qui en masquent d'autres: près de 30% des personnes éligibles à l'aide sociale n'en font pas la demande. Un taux de recours inquiétant qui reste relativement élevé malgré une politique sociale efficace. Ce sont donc près d'un tiers des Vaudoises et Vaudois – les chiffres sont les mêmes au niveau suisse – vivant sous le seuil de pauvreté ou dans la précarité qui passent entre les mailles du filet social. Si les prestations sociales sont un droit qui sécurise des parcours de vie, elles se heurtent encore à la stigmatisation et à la méconnaissance du système d'octroi de celles et ceux qui pourraient en bénéficier. Dès lors que les prestations existent, comment s'assurer qu'elles atteignent les publics cibles? La réponse pourrait venir du FC Concordia Lausanne.

C'est dans l'écran du stade de la Tuilière, à deux pas de l'écoquartier des Plaines-du-Loup, dont l'ambition est de favoriser la cohésion et la mixité sociale dans le nord de la ville, que l'un des plus grands clubs de football de Suisse en termes de membres (plus de 1000 et plus de 50 équipes) a inauguré un laboratoire à ciel ouvert afin de répondre aux besoins sociaux de sa population. En 2024, le FC Concordia a créé un pôle social d'utilité publique. Un projet pilote et une démarche précurseuse visant à lutter contre le non-recours à l'aide sociale en accompagnant les jeunes et leurs familles au-delà du terrain de foot. Mais pas que.

Soutenu par la Fondation Leenaards à hauteur de 150 000 francs sur deux ans, via son domaine âges & société, ce pôle social propose aussi du soutien scolaire avant et après les entraînements. Il offre également un espace d'écoute et de conseil pour les jeunes confrontés à des difficultés personnelles ou familiales, des violences ou du harcèlement, avec une attention particulière portée à leur santé psychique. Autant de prestations sociales qui sont proposées à toutes les personnes dans le besoin, y compris les non-membres du club. Le Pôle social du FC Concordia devient ainsi un point d'ancrage pour les habitant-e-s et un relais vers les dispositifs d'aide existants, souvent méconnus ou difficiles d'accès. Le projet ambitionne de créer un modèle reproductible, où le club sportif devient un acteur clé de cohésion sociale.

Est-ce pour autant le rôle des clubs de mettre en place de tels projets? Ce modèle est-il répliquable dans d'autres villes et pour d'autres sports? Pourquoi l'initiative du FC Concordia, financée par de l'argent privé et soutenue par la Ville de Lausanne, réussit là où les politiques sociales communales et cantonales ont des difficultés à atteindre certains publics? Faut-il adapter le filet social existant en conséquence? Alors que les coupes budgétaires sont au menu du gouvernement vaudois, comment défendre politiquement le maintien, voire le renforcement des prestations sociales? Un an après l'inauguration du Pôle social, nous avons réuni quatre acteurs pour en discuter: Malik Gehri, coordinateur du projet Pôle social du FC Concordia, et Loan Gessler, étudiant et joueur encadrant responsable du soutien scolaire, ainsi qu'Émilie Moeschler, municipale en charge de la Direction des sports et de la cohésion sociale, et Fabrice Ghelfi, directeur général de la cohésion sociale du canton de Vaud.

Partagez cet article:  
[regards2026.leenaards.ch/dialogue](https://regards2026.leenaards.ch/dialogue)



**Mehdi Atmani**

**En 2024, le FC Concordia planche sur l'inauguration d'un pôle social en faveur des joueuses et joueurs et de leurs familles. Quels ont été les éléments déclencheurs et sur la base de quels constats?**

**Malik Gehri**

Les constats sont multiples. Le club attire de plus en plus de monde; au fil de l'augmentation de cette fréquentation, les entraîneurs ont commencé à se plaindre. Ils regrettent de devoir gérer des situations de plus en plus complexes, de l'absentéisme et des comportements inadaptés, et se sentent démunis. Alors, au niveau du club en tant que structure, nous avons voulu réfléchir aux manières d'y répondre.

**Le Pôle social s'articule autour de trois axes: le soutien scolaire, l'intervention sociale, ainsi que la prévention de la violence et du harcèlement. Expliquez-nous.**

**Malik Gehri**

Avant chaque tranche horaire d'entraînement, des jeunes joueuses et joueurs encadrants proposent du soutien scolaire. C'est le premier axe. Le second, c'est l'engagement d'un intervenant social au sein du FC Concordia pour soutenir les joueurs et leurs familles concernés par certaines problématiques sociales. Il y a des jeunes qui sont en rupture sociale. Il y a des familles dont on apprend qu'elles sont expulsées de leur logement. Cela peut être un jeune qui galère pour

décrocher une place d'apprentissage. Il y a aussi la question des cotisations: le FC Concordia enregistre plus d'un tiers de cotisations non payées. Les problématiques sont donc multiples. Au lieu d'apporter une réponse punitive, le Pôle social est une porte d'entrée pour comprendre une situation de précarité et apporter de l'aide. Le dernier axe, c'est la prévention du harcèlement et de la violence au sein du club. Comme à l'école, des formes de violence émergent. Il est de notre responsabilité d'y répondre.

**« Le Pôle social est une porte d'entrée pour comprendre une situation de précarité et apporter de l'aide. »**

Malik Gehri

**MALIK GEHRI**  
Coordinateur Pôle social  
FC Concordia

**LOAN GESSLER**  
Étudiant, responsable soutien  
scolaire FC Concordia

**FABRICE GHELFI**  
Directeur général  
de la cohésion sociale (VD)

**ÉMILIE MOESCHLER**  
Municipale, Direction des sports  
et de la cohésion sociale, Lausanne

**Loan, vous êtes justement l'un de ses joueurs encadrants. Vous étudiez la psychologie à l'Université de Lausanne tout en offrant du soutien scolaire au Pôle social. Quel regard portez-vous sur ce projet après un an d'existence ?**

**Loan Gessler**

J'ai ressenti pas mal de réticences de la part des jeunes au début. Je peux les comprendre : à l'école comme à la maison, il y a toujours un adulte sur leur dos pour leur dire que ça ne va pas. Donc, moi, je peux être perçu comme une couche supplémentaire. L'enjeu au début, c'était donc d'avoir une posture différente. D'établir un autre rapport avec eux et d'instaurer un climat de confiance entre nous pour faire baisser l'appréhension. De créer un espace, dans le cadre du foot, qui n'est ni l'école, ni la maison, mais qui reste dédié au soutien scolaire, tout en évitant aussi un cadre trop rigide.

## « J'aurais bien voulu avoir ce type de structure dans mon club quand j'étais à l'école. »

Loan Gessler

**Combien de temps vous a-t-il fallu pour créer ce cadre de confiance ?**

**Loan Gessler**

Cela a pris plusieurs semaines. À partir de là, on a pu travailler. Personnellement, j'aurais bien voulu avoir ce type de structure dans mon club quand j'étais à l'école. Il y a beaucoup d'enjeux à cet âge. Des enjeux scolaires, des enjeux familiaux et des enjeux personnels propres à l'adolescence. C'est donc important d'offrir aux jeunes cet espace dans le cadre du club de foot qu'ils fréquentent déjà. Parce qu'ici, après le soutien scolaire, ils vont s'entraîner, se dépenser et penser à autre chose. On leur consacre du temps, ils se sentent considérés, et cela leur fait beaucoup de bien.

**Y a-t-il une situation qui vous a particulièrement marqué ?**

**Loan Gessler**

Il y en a plusieurs, notamment en lien avec des problématiques de harcèlement et de violence que je ne développerai pas ici, par souci de confidentialité. Lors des premières semaines, nous ne savions pas si les jeunes allaient frapper à notre porte, s'ils voyaient du sens à notre démarche. Petit à petit, nous nous sommes cependant rendu compte que oui. Les jeunes venaient au soutien scolaire avec toujours plus d'envie. Il a fallu un peu de temps pour leur faire comprendre que nous étions une aide, mais pas une obligation ; un lieu pour avancer avec d'autres copains du club sans jugement et sans pression.

**Ces problématiques sont-elles propres au football ou se manifestent-elles dans d'autres sports ?**

**Émilie Moeschler**

Les associations sportives, les parents et les maisons de quartier nous remontent, de manière informelle, les mêmes problèmes, c'est-à-dire les difficultés des jeunes et de leurs parents à recourir à des aides, qu'elles soient pour du soutien scolaire ou pour des prestations sociales. Le Pôle social du FC Concordia a donc mis le doigt sur la difficulté d'une partie de la population à accéder aux services sociaux de la ville et à tout l'éventail des prestations existantes. Et cela par méconnaissance, par peur ou simplement parce qu'elle a le sentiment que les démarches sont lourdes à entreprendre. L'initiative du FC Concordia est d'autant plus innovante qu'elle émane du club et de ses membres, tout en créant des ponts vers les prestations sociales existantes. Ce projet, porté par une mobilisation remarquable, est vraiment une démarche que je salue.

**Au sein de la Ville de Lausanne, l'initiative du FC Concordia vous aide-t-elle à formuler des réponses politiques plus adéquates aux problèmes portés à votre connaissance ?**

**Émilie Moeschler**

Tout ce qui peut remonter du terrain nous est utile. Dans le cas du FC Concordia, en plus du soutien concret apporté, ce sont les aspects d'innovation et d'expérimentation de la démarche dans le milieu du sport qui sont importants. Ce projet nous permet d'étudier la possibilité d'élargir et d'appliquer le modèle de pôle social à d'autres clubs, d'autres sports. Reste à savoir de quelle manière et avec quels acteurs. Donc, oui, cela nous aide à formuler de nouvelles réponses de politiques publiques.

## « Nous avons sous-estimé les nombreux autres besoins des jeunes. »

Malik Gehri

**Après un an d'existence, ce projet pilote est déjà victime de son succès. Du moins, les demandes dépassent vos compétences. C'est une surprise ?**

**Malik Gehri**

Nous pensions devoir gérer des situations de crise. Mais nous avons sous-estimé les nombreux autres besoins des jeunes, qui sont venus frapper à notre porte pour qu'on les aide dans leurs recherches d'un stage ou d'un apprentissage, par exemple. La charge en tant que travailleur social a donc explosé. L'investissement en temps pour tenir le Pôle social dépasse largement les 20% alloués par le financement de la Fondation Leenaards.

**Le Pôle social rencontre un vrai succès et répond à des besoins exprimés par la population qui le fréquente. La politique sociale du canton semble quant à elle moins efficace pour toucher ces mêmes publics. Selon vous, à quoi attribuer cette différence ?**

**Fabrice Ghelfi**

Les thématiques mises au jour par ce pôle social nous occupent depuis quelques années déjà. Le canton de Vaud ne souffre pas d'un manque de prestations. Nous avons des travailleurs sociaux sur le terrain et des aides diverses et variées. Il y a d'ailleurs des budgets pour cela.

## « Le succès d'une politique publique repose avant tout sur le lien. »

Fabrice Ghelfi

**Votre offre existe donc bel et bien, mais elle semble peiner à atteindre celles et ceux qui en ont réellement besoin. Comment l'expliquez-vous ?**

**Fabrice Ghelfi**

L'enjeu est en effet de comprendre comment toucher ces populations-là. Le projet du FC Concordia est emblématique à cet égard parce qu'on se rend bien compte que ce n'est pas forcément par le biais de campagnes de communication et d'information classiques que l'on touche les gens. Le succès d'une politique publique repose avant tout sur le lien. Nous avons besoin d'émissaires, d'ambassadeurs, de sentinelles sur le terrain : des actrices et des acteurs en contact direct avec ces gens pour que l'orientation se fasse. Nous n'allons pas transformer chaque coach de foot, de hockey, de tennis ou de judo en travailleur social. Ce n'est pas le but. En revanche, ces personnes doivent être en mesure d'orienter les personnes vers les bons services. Il suffit parfois d'un entretien pour raccrocher vers le chemin d'un mieux-être ou d'un budget équilibré. Tous les projets que l'on développe maintenant au niveau cantonal, toutes les thématiques que l'on met en avant, s'appuient sur les liens créés avec et entre les travailleurs sociaux. Je pense que la société en a besoin.

**Il s'agit donc de s'appuyer davantage sur les acteurs du terrain pour améliorer les politiques sociales ?**

**Émilie Moeschler**

La lutte contre le non-recours fait partie des priorités de la Municipalité. Il existe différents leviers à activer, comme la communication, la formation et, bien sûr, le travail d'« aller vers » pour faire le lien, comme le fait le FC Concordia, pionnier dans le domaine du sport.

**Fabrice Ghelfi**

Pendant longtemps, la politique sociale du canton se basait sur ce que j'appelle le « laisser venir ». En résumé, on ouvrait des centres, des bureaux, des agences, et on attendait que les personnes nous sollicitent. Cette politique doit aujourd'hui évoluer et s'adapter. Oui, les antennes physiques permettent de toucher les gens, mais pas tout le monde. Elles ne permettent pas non plus de régler les problèmes de lutte contre la précarité. Je plaide donc davantage pour une politique proactive consistant à toucher les gens là où ils gravitent, par le biais des clubs sportifs, des maisons de quartier, etc. C'est cette démarche que nous essayons de mettre en place au canton. Elle passe par le test de programmes, de dispositifs. Certains d'entre eux vont échouer. D'autres vont marcher. Mais si nous sommes en mesure de toucher le maximum de nouvelles personnes et d'améliorer leur sort, c'est gagné.

**Il va donc vous falloir adapter le cahier des charges des travailleurs sociaux.**

**Fabrice Ghelfi**

C'est vrai. Notre ambition implique aussi que le travailleur social se réinvente. Et là, franchement, il existe encore de nombreux freins institutionnels. Cela reste difficile d'extraire quelqu'un de son environnement familial et de ses habitudes. Ce n'est pas une critique, juste un constat. Et pour qu'une telle démarche aboutisse, il faut quitter de temps en temps son bureau pour aller au contact de la population. Notre travail doit être mené en co-construction avec les gens, et la confiance est la base de toute action sociale, surtout avec les jeunes et leurs parents. Je suis convaincu que ce travail social de proximité, tel qu'ici au FC Concordia, devrait être développé à l'échelle de tout le canton de Vaud.

**Le modèle du Pôle social est-il donc transposable à d'autres clubs, d'autres sports, d'autres villes ?**

**Émilie Moeschler**

Lausanne compte plus de 300 associations sportives. Je suis persuadée que, dans l'ensemble, de nombreux jeunes pourraient être intéressés par les services d'un pôle social, quel que soit le type de sport. Je suis donc favorable à l'idée d'explorer la faisabilité d'une telle initiative en termes de lieux, de synergies et d'engagement au sein des clubs. C'est-à-dire d'évaluer les besoins, le niveau et les possibilités d'engagement de chaque club. Mais aussi leurs moyens d'y parvenir. Une autre piste intéressante serait de mutualiser les services d'un pôle social.

**Malik Gehri**

Je pense surtout qu'il faudrait investir les lieux sportifs avec ce type de projets. Ce sont des lieux ressources. La vie est de plus en plus dure pour les familles. Les problèmes que l'on

identifie au Pôle social ramènent très souvent à l'école et aux enseignants. Les pôles sociaux dans les clubs de sport sont des soupapes. Ils permettent de faire retomber la pression. Ils ne vont pas tout régler, mais peuvent permettre d'améliorer certaines situations. Je ne dis pas non plus qu'il faut un pôle social dans chaque club et dans chaque sport. Je plaide pour des projets similaires qui auraient du sens là où ils prennent racine.

## « Les pôles sociaux dans les clubs de sport sont des soupapes. Ils permettent de faire retomber la pression. »

Malik Gehri

**En suscitant l'adhésion et la confiance, le Pôle social du FC Concordia a-t-il réussi là où la politique sociale de la Ville de Lausanne a échoué ?**

### Émilie Moeschler

La politique d'une collectivité publique se déploie de plein de manières différentes. Cela peut être des animatrices et animateurs socioculturels dans une maison de quartier, du travail social de rue, un club de sport, des cours de musique, un camp de vacances... Bref, dans tous ces lieux, il peut y avoir des adultes bienveillants, des relais qui accompagnent les jeunes sans l'étiquette « assistant-e social-e » chargé-e de résoudre leurs problèmes. C'est important d'avoir cette multiplicité d'actrices et d'acteurs, car ils apportent leur propre regard, offrant une plus grande proximité avec des publics parfois difficiles à atteindre. Cela nous permet d'échanger sur les prestations à améliorer, de partager les difficultés et les différentes cultures professionnelles aussi. Ce sont par ailleurs des personnes qui peuvent orienter ces jeunes et leur famille auprès de l'administration. J'aimerais également citer l'exemple de la permanence sociale que nous avons créée dans le quartier de la Bourdonnette. C'est aussi une manière d'aller vers les gens.

**Avez-vous constaté une évolution des besoins dans le temps ?**

### Fabrice Ghelfi

La population vaudoise d'il y a vingt ans n'est pas celle d'aujourd'hui. Il y a beaucoup plus d'immigration et des conditions de travail beaucoup plus précaires. C'est une tendance sociétale qui ne change pas notre prise en charge. Les mesures mises en place permettent toujours de lutter contre la précarité sociale et professionnelle et de diminuer le taux de pauvreté. En revanche, nous constatons toujours ces 20 à 30% de non-recours. Cela veut dire que des milliers de personnes établies sur le territoire vaudois auraient droit à une prestation sociale – même partielle – et ne la demandent pas.

**Pour quelles raisons ?**

### Émilie Moeschler

Elles sont multiples. Elles touchent à la méconnaissance du système et au statut des personnes. Les conditions d'accès aux prestations dépendent en effet du type de permis de séjour que l'on a. Si une personne accède à l'aide sociale, elle améliore son environnement, mais elle met aussi en jeu le renouvellement de son permis B. Donc, quand on explique cela aux gens, ils font un arbitrage: est-ce qu'ils veulent améliorer leurs conditions et prendre un risque, ou vivre de manière plus précaire ? La question du permis B est un vrai problème. Plusieurs villes – dont Lausanne – ont alerté sur ces questions-là. Une initiative populaire est déposée au niveau suisse, mais le chemin est encore long avant de trouver une solution. Et en ce qui concerne la précarité des conditions de vie, de travail et d'accès au logement, on constate une nette dégradation ces dernières années.

**Par quels leviers pouvez-vous changer la perception des gens vis-à-vis de l'aide sociale afin de diminuer le taux de non-recours ?**

### Fabrice Ghelfi

Notamment par le discours politique. Trop souvent, la politique sociale est présentée comme un instrument qu'il faut « mériter » et qui coûte au contribuable. On vous donne l'impression que vous obtenez davantage que ce que vous rapportez à la société. À l'inverse, je considère le filet social au même titre que la culture, le sport et les transports: il contribue à la cohésion et au lien social, et plus globalement au bien-vivre ensemble qui nourrit la démocratie. Certes, la politique sociale coûte, mais elle rapporte aussi beaucoup. L'école coûte également de l'argent, mais je ne suis pas honteux de voir mes enfants fréquenter l'école publique. Alors je ne devrais pas non plus être honteux de toucher une aide publique si elle m'aide à faire tourner mon ménage ou à surmonter des difficultés, parfois transitoires.

## « Le filet social existe et il est un droit. Tenir un discours inverse fait beaucoup de dégâts ! »

Émilie Moeschler

**Et, politiquement, c'est plus compliqué de vendre ce filet social ?**

### Émilie Moeschler

Dans le contexte des mesures actuelles d'économies, on se demande souvent si les prestations sociales vont au bon endroit et touchent les bonnes personnes. Cela braque les projecteurs sur la question des abus et sur le rôle de l'État. C'est, selon moi,

complètement contre-productif. Le filet social existe et il est un droit. Tenir un discours inverse va stigmatiser celles et ceux qui font appel à l'aide sociale et cela fait beaucoup de dégâts ! Malheureusement, nous sommes dans un contexte politique dans lequel il est plus compliqué de défendre une politique sociale sur le long terme.

**À l'heure actuelle, vous ne savez pas encore quels financeurs seraient prêts à poursuivre ou à démarrer le soutien au Pôle social du FC Concordia dès 2027. C'est donc une question sans engagement: quelle est l'ambition pour la suite, après les deux ans d'expérimentation ?**

### Malik Gehri

Notre idée dès le début était de démarrer ce pôle social le plus rapidement possible avec un financement privé. Celui obtenu de la Fondation Leenaards nous octroie deux ans d'existence. C'est un temps important qui nous permet d'expérimenter, de tester ce qui fonctionne ou pas, de recueillir des chiffres et des données qui nous permettent d'ajuster le tir et d'améliorer l'accès du public à nos services. Ce travail réalisé à l'échelle du FC Concordia, il serait intéressant de l'élargir à l'échelle du stade de la Tuilière. Cela nous permettrait de tester si notre modèle fonctionne en termes de lieu. Si c'est le cas, nous pourrions l'appliquer ailleurs dans le canton.

## « Pour rester pertinent et dans le juste, on doit savoir s'entourer. »

Loan Gessler

**Au vu du succès du Pôle social du FC Concordia, cela voudrait aussi dire renforcer les prestations existantes et en proposer de nouvelles ?**

### Loan Gessler

Il ne faut pas oublier que nous sommes avant tout des footballeurs et des entraîneurs. Évidemment qu'il serait intéressant d'ajouter des prestations au Pôle social si la demande est là ! Mais il faut être conscient que cela exige plus de moyens et un encadrement professionnel. Nous sommes capables de faire beaucoup de choses mais, au-delà d'une certaine limite, nous avons besoin d'un accompagnement plus solide. Pour rester pertinent et dans le juste, on doit savoir s'entourer.

### Émilie Moeschler

Il y a un vrai intérêt de la Ville de Lausanne à observer les expérimentations du Pôle social et à y voir un potentiel modèle exploitable dans d'autres lieux. Mais il ne faut pas aller trop vite, ni voir trop grand, au risque de s'épuiser. Il faut explorer les

manières de poursuivre le projet de façon pragmatique. Il doit être équilibré en termes de temps et de ressources. D'autant plus que les possibilités financières de la Ville de Lausanne sont limitées; et on ne peut pas oublier ce principe de réalité.

### Malik Gehri

Je vous rejoins complètement. Il est crucial de pouvoir analyser l'impact du projet et d'évaluer les ressources dont nous aurions besoin de manière réaliste. Ce n'est pas une structure qui s'improvise ou qui doit reposer sur de la bonne volonté. Et il est en effet crucial que la démarche provienne du club et ne soit pas imposée de l'extérieur. D'autant plus que l'on oublie souvent que ce qui prend le plus de temps et d'énergie, c'est de changer la culture même au sein du club et que tout le monde puisse s'en imprégner.

### Fabrice Ghelfi

Je crois que le FC Concordia démontre qu'une innovation sociale peut avoir des effets favorables sur la collectivité. De ce point de vue-là, c'est un succès. Mais il y a des prérequis pour que le projet tienne sur la durée et s'exporte: l'idée de pôle social ne doit pas s'imposer dans tous les clubs du canton. L'initiative doit venir des associations sportives elles-mêmes. Il s'agit également de développer une méthodologie et de l'adapter au terrain local.

# LE PÔLE SOCIAL, PAR CELLES ET CEUX QUI LE FRÉQUENTENT

**Le Pôle social du FC Concordia a-t-il du sens aux yeux des jeunes? Au-delà des intentions et de l'encadrement mis en place, leurs expériences révèlent l'impact concret du dispositif dans la vie de chacun. Entre soutien mutuel, cadre rassurant et engagement des joueurs et coachs encadrants, ces témoignages montrent ce que ce projet pilote change dans leur quotidien. Le temps d'une après-midi, au cœur d'une séance de devoirs surveillés, nous avons recueilli leurs paroles.**

I. 13 ANS

« Ça fait maintenant cinq mois que je participe aux devoirs accompagnés avant les entraînements. Ça me permet de mieux réviser. En plus, on est en petit groupe. On peut s'aider. »

J. 13 ANS

« Je suis arrivé en Suisse en 2022 et j'ai directement commencé au FC Concordia. Mon coach a informé ma mère qu'il existait des devoirs accompagnés. Elle m'en a parlé et j'ai accepté. Je peux travailler tout en ayant du temps pour le foot. »

S. 15 ANS

« Comme j'avais des difficultés à m'organiser au niveau scolaire, mon coach m'a proposé de participer aux devoirs surveillés avant l'entraînement. Je trouve ça intéressant, parce qu'un club ne doit pas simplement se focaliser sur le foot. Un club doit aussi soutenir ses joueurs dans la vie. Je peux réviser ici, m'entraîner, et quand je rentre, je n'ai plus rien à faire. »

T. 20 ANS

« En tant que joueur de la première équipe du FC Concordia, ça avait du sens pour moi de m'investir pour les jeunes de mon club, de les aider s'ils ont un peu de difficultés. Je prends en charge les joueurs pour les devoirs avant l'entraînement. Ensuite, ils ont la tête tranquille et peuvent jouer librement. Parfois, je les aide simplement en parlant. Ce sont des échanges qui font du bien. »

# UNE SOCIÉTÉ NE VIEILLIT BIEN QUE SI SA JEUNESSE VA BIEN

Depuis sa création, la Fondation Leenaards a principalement orienté son action sociale en faveur des personnes âgées, en réponse à une réalité démographique et à des enjeux sociaux bien identifiés. Mais avec le temps, une autre réalité s'est imposée à nous : une société ne vieillit bien que si sa jeunesse va bien. Cette prise de conscience nous a conduit-e-s à élargir notre stratégie de soutien aux jeunes, convaincu-e-s qu'il s'agit de l'un des meilleurs investissements pour l'avenir de la société dans son ensemble.

En Suisse romande, les signaux sont préoccupants. Environ 10% des jeunes sont en décrochage au terme de leur cursus à l'école obligatoire. Un tiers d'entre elles et eux souffrent de troubles psychiques. Par ailleurs, plus d'un-e jeune sur dix vit dans la pauvreté. Derrière ces chiffres, des trajectoires fragilisées et des réalités qui s'entrecroisent : perte de confiance, précarité, isolement social... Certain-e-s jeunes cumulent les difficultés et n'ont d'autre choix que de recourir à l'aide sociale, lorsqu'elles et ils n'y renoncent pas par crainte de ne pas voir leur permis de séjour renouvelé.

Le cas genevois illustre cette réalité : plus de 3000 jeunes âgé-e-s de 18 à 25 ans dépendent de l'aide sociale, dont 70% sont sans formation. En effet, l'absence de diplôme reste l'un des facteurs les plus déterminants d'un chômage durable et d'une dépendance prolongée aux prestations sociales. Autrement dit, c'est un mauvais départ qui tend à s'inscrire dans la durée.

C'est forte de cette conviction que la Fondation Leenaards – avec l'expertise des membres de sa Commission âges & société – a redéfini ses priorités autour de trois axes. D'abord, les jeunes : favoriser leur accès à la formation, lutter contre la précarité et renforcer leur santé psychique. Ensuite, les seniors, auprès de qui la Fondation reste fortement engagée : prévenir l'isolement, adapter les logements pour permettre le maintien à domicile et promouvoir le « bien-vieillir ». Enfin, le vivre-ensemble : encourager les liens inter-générationnels, l'engagement bénévole, le sentiment d'appartenance et un urbanisme propice aux liens sociaux.

Dans une période où les pouvoirs publics restreignent les budgets alors que le nombre de personnes rencontrant des difficultés psychosociales est en nette hausse, la philanthropie se retrouve face à ses propres limites et responsabilités. Jusqu'où peut-elle intervenir en complément de l'action publique ? Risque-t-elle, en comblant les manques, d'accompagner malgré elle un désengagement public ? Ces questions sont au cœur de nos réflexions et de nos échanges avec les autorités.

Des pistes intéressantes se dessinent. Par exemple, des soutiens limités dans le temps, avec un désengagement philanthropique progressif, permettant aux pouvoirs publics de prendre le relais une fois l'impact démontré. Ou encore le financement de dispositifs de coordination entre actrices et acteurs œuvrant pour une même cause – notamment pour la remobilisation des jeunes –, afin de mutualiser les ressources et de gagner en efficacité.

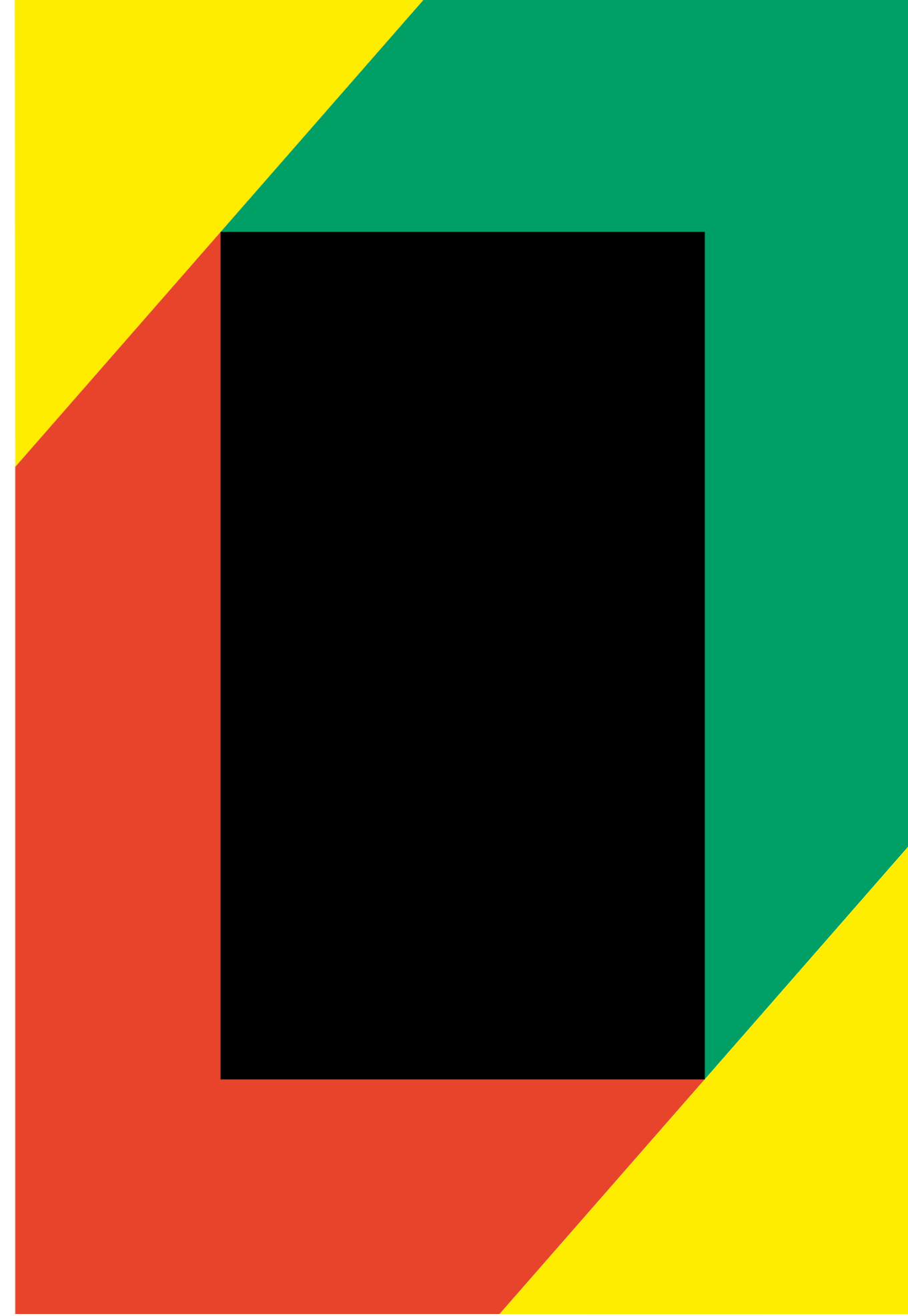
L'ensemble de cette stratégie de soutien vise, au final, un seul et même objectif : contribuer au vivre-ensemble en soutenant des initiatives qui renforcent la solidarité, l'inclusivité et l'épanouissement de chacune et chacun.

Nous n'avons pas la prétention de résoudre, à nous seuls, toutes les problématiques de notre société. Mais nous pouvons y contribuer aux côtés d'autres actrices et acteurs, dans le monde philanthropique comme au-delà, en mobilisant avec cœur et conviction nos moyens et nos compétences.

Mathilde Appia

Présidente de la Commission âges & société

Membre du Conseil de fondation



# LE DROIT À UNE ALIMENTATION SAINES, LEVIER DE JUSTICE SOCIALE

Un entretien avec Lucia Bordone, Nicolas Duvoux et Léa Winter

PAR MILENA MICHLOUD, JOURNALISTE

**Problème social majeur, la précarité alimentaire constitue aussi un enjeu de santé publique: elle expose de nombreuses personnes de tous horizons à des déséquilibres nutritionnels, avec des effets directs sur la santé physique et mentale. À Genève comme ailleurs, cette réalité s'est particulièrement révélée pendant la période du Covid, où les longues files d'attente pour des colis alimentaires ont marqué les esprits. Pour y faire face, des acteurs politiques et civils s'engagent afin de garantir un accès digne et durable à une alimentation de qualité. L'inscription de ce « droit à l'alimentation » dans la Constitution cantonale genevoise, plébiscitée lors d'une votation populaire en juin 2023, marque une étape importante dans ce processus visant à davantage de justice sociale. En attendant sa mise en œuvre, des initiatives de terrain se développent. Parmi elles, les actions menées par la Caisse genevoise de l'alimentation (Calim), qui visent à concrétiser ce droit à travers un dispositif solidaire favorisant l'accès à une alimentation saine, de qualité et durable, ou encore le travail initié par l'équipe de recherche de la Haute École de travail social de Genève (HES-SO), à l'origine du projet « Nouvelles solidarités alimentaires », soutenu par le Centre en philanthropie de l'Université de Genève (UNIGE). Ces deux démarches sont accompagnées par la Fondation Leenaards qui, dans le cadre de son Programme durabilité, promeut une transition juste et participative. Autour de quels enjeux s'articulent ces nouveaux projets? Comment intégrer les usager·ère·s de l'aide alimentaire dans la réflexion et dans le processus de recherche, et pour quelles innovations concrètes? Quel rôle pour la philanthropie? Discussion entre la chercheuse en travail social Lucia Bordone, le directeur du Centre en philanthropie de l'UNIGE, Nicolas Duvoux, et une membre de la coordination du projet Calim, Léa Winter.**

**LUCIA BORDONE**  
Chercheuse à la Haute École de travail social de Genève, chargée de la recherche-action sur les Nouvelles solidarités alimentaires (NSA)

**NICOLAS DUVOUX**  
Directeur du Centre en philanthropie de l'Université de Genève (UNIGE)

**LÉA WINTER**  
Membre de la coordination du projet de Caisse genevoise de l'alimentation (Calim)

Partagez cet article:  
[regards2026.leenaards.ch/entretien](https://regards2026.leenaards.ch/entretien)



**Milena Michoud**  
**Sur quels fondements juridiques repose le droit à l'alimentation en Suisse?**

**Léa Winter**  
Le droit à l'alimentation est un droit humain fondamental issu de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948. Il a ensuite été précisé dans le Pacte relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, ratifié par la Suisse en 1992. Cet engagement fondé sur les droits humains, véritable socle de notre travail sur le terrain, oblige notre pays à rendre ces droits effectifs pour sa population. Cette approche ne se revendique pas d'un bord politique, ce qui permet de mettre en interaction les différents acteurs concernés de manière non partisane.

**À Genève, comment la prise de conscience des enjeux liés à la précarité alimentaire a-t-elle évolué ces dernières années?**

**Léa Winter**  
La situation de précarité alimentaire de nombreuses personnes à Genève est connue depuis longtemps, mais elle a explosé pendant le Covid et elle est devenue visible aux yeux de toutes et tous. Soudain, des travailleuses et travailleurs des secteurs informels n'ont eu d'autre choix que de faire la queue pour recevoir des colis alimentaires. Les files d'attente générées ont alors choqué les Genevois, qui n'imaginaient pas une telle précarité si près d'eux. Malgré l'augmentation de l'aide qui en a découlé, la situation ne s'est pas améliorée. Elle s'est même dégradée, surtout à Genève, où les inégalités sont particulièrement fortes. Une étude de la chercheuse Aude Martenot estimait à 60 000 le nombre de personnes ayant eu recours à un dispositif d'aide alimentaire en 2023 à Genève, soit 12% de la population du canton.

**Lucia Bordone**  
Pour donner un autre ordre d'idée, la Fondation Partage, principal acteur de la distribution alimentaire en nature à Genève – qui collecte, trie, puis redistribue les invendus d'entreprises et commerces du canton aux associations et service sociaux –, fournit de l'aide à 17 000 personnes par semaine.

**« L'augmentation de l'aide alimentaire ne suffit pas. Il faut réfléchir à des solutions plus structurelles. »**

Léa Winter

**Quelles suites ont été données à cette situation de crise liée au Covid?**

**Léa Winter**  
En 2020, 5 millions de francs ont été débloqués par le parlement genevois pour la Fondation Partage. Mais, à nos yeux et pour plusieurs organisations partenaires, l'augmentation de l'aide alimentaire ne suffit pas. Il faut réfléchir aux causes de cette situation et à des solutions plus structurelles, afin de ne pas dépendre autant de mesures d'exception. Raison pour laquelle nous avons proposé, avec d'autres acteurs du domaine, d'inscrire le droit à l'alimentation dans la Constitution genevoise.

**Ce droit à l'alimentation a été avalisé par le parlement genevois en septembre 2022, puis accepté en votation populaire par 67% des votantes et votants en juin 2023. Où en est-on aujourd'hui ?**

**Léa Winter**

Le canton a mis en place un comité de pilotage chargé d'élaborer la loi d'application. Réunissant une vingtaine d'acteurs concernés, il a formulé des recommandations. Sur cette base, un avant-projet de loi a été soumis à consultation publique en octobre 2025. Nous attendons désormais une nouvelle version du projet intégrant les contributions reçues. En parallèle, plusieurs initiatives ont émergé pour réfléchir à la mise en œuvre concrète de ce droit et renforcer la participation des personnes concernées.

**Léa et Lucia, vous travaillez justement sur des projets innovants qui visent à ancrer cette base légale dans la réalité. Comment cela se concrétise-t-il ?**

**Léa Winter**

L'idée de départ de la Calim (Caisse genevoise de l'alimentation – voir p. 23) est de changer les pratiques actuelles et de créer un système plus participatif. Basée sur la solidarité, l'association permet aux membres de cotiser selon leurs moyens, puis d'accéder, en contrepartie, à un même montant mensuel de 150 francs pour acheter des aliments sains, locaux, durables et choisis. Le tout auprès de partenaires sélectionnés par un comité citoyen selon des critères de qualité comme la saisonnalité ou l'agro-écologie. La Calim organise aussi des ateliers et des conférences sur les liens entre santé et nutrition ou encore des visites sur le terrain auprès de producteurs locaux. Notre expérimentation citoyenne, initiée en 2024, a fait la démonstration de sa pertinence : on compte aujourd'hui plus de 230 foyers inscrits et une trentaine de membres très investis dans la gouvernance de la Calim. Mais nous nous heurtons aussi à des contraintes de temporalité et de financement. En effet, nous sommes encore au stade de l'expérimentation jusqu'à fin 2026, phase financée par un pool de fondations et les villes de Genève et de Meyrin, mais quid de la suite ? Nous espérons une inclusion de notre dispositif dans la loi en préparation, mais rien n'est assuré...

**Lucia Bordone**

La référence au droit à l'alimentation a défini un horizon normatif commun : malgré quelques désaccords, le projet a convaincu largement et réuni l'ensemble des acteurs, au-delà des cercles les plus progressistes. Elle constitue un outil utile pour le plaidoyer politique et la coordination des acteurs à large échelle.

Mais le langage du droit n'est pas celui de la vie quotidienne : pour penser une application, il est nécessaire d'opérer un travail

de traduction entre ces deux registres. Dans le cadre du projet de recherche-action que nous menons avec un consortium de hautes écoles genevoises sur les Nouvelles solidarités alimentaires (NSA – voir p. 23), nous visons à accompagner l'émergence de la politique publique de l'alimentation du canton en déclinant les grands principes du droit en dispositifs concrets. Cela passe notamment par des expérimentations associant les premières et premiers concernés, afin de mieux comprendre leurs réalités et leurs attentes, et surtout de reconnaître leur droit de parole sur les modalités de mise en œuvre (voir témoignage p. 23).

**Quels enjeux émergent lorsqu'on confronte la volonté politique aux enjeux du terrain ?**

**Léa Winter**

À Genève comme ailleurs, les politiques travaillent en silos, alors que les acteurs de terrain, comme nous, sommes partisans d'une approche transversale. Dans l'idéal, il s'agirait de réunir les services liés à la gestion du territoire, pour la question des terres agricoles destinées à la production, avec ceux liés à la santé, à la formation et à la cohésion sociale. Tous ces domaines sont concernés par le droit à l'alimentation. Mais mettre en œuvre des politiques véritablement transversales reste un objectif difficile à atteindre... De notre côté, on s'efforce d'expérimenter la transversalité en allant même jusqu'à une pratique plutôt inhabituelle : nous avons invité nos bailleurs publics et privés à nos réunions du comité de pilotage dans l'idée de bénéficier de leurs idées et expertises. On est ici très loin de la relation de contrôle que certains craignent parfois avec des financements étatiques ou philanthropiques, et c'est réjouissant.

**Lucia Bordone**

Il est intéressant de revenir sur les termes employés pour décrire le rapport à l'aliment, car ils ne sont pas neutres. Les trois pôles de l'alimentation – production, distribution et consommation – renvoient déjà à un paradigme : celui de la production agro-industrielle. Même les acteurs qui cherchent des alternatives à ce système restent contraints d'employer ce vocabulaire, utile pour se coordonner et se comprendre. Mais chercher d'autres termes permet de décentrer le regard dans une perspective d'innovation. Dans le projet de recherche NSA, mon collègue anthropologue Marc Breviglieri a ainsi proposé de contourner ces notions en employant des termes moins connotés économiquement.

Plutôt que « produire », qui renvoie au monde industriel, on peut parler de « cultiver », qui renvoie à d'autres savoir-faire liés au terroir ou à la capacité de composer avec les aléas climatiques. De même, à « distribuer » peut répondre « s'approvisionner », et à « consommer » « cuisiner », voire « partager la nourriture », qui met davantage en lumière la dimension fondamentale de lien social que porte l'alimentation.

**Vous avez mentionné à plusieurs reprises l'aide alimentaire. En quoi diffère-t-elle du droit à l'alimentation ?**

**Lucia Bordone**

Dans le cadre de la campagne de votation, pour porter ce projet de droit à l'alimentation à Genève, il était important pour les acteurs du plaidoyer de bien le distinguer de l'aide alimentaire. L'enjeu était de faire comprendre au public qu'il ne suffit pas d'avoir des dispositifs d'aide alimentaire pour que le droit à l'alimentation soit réellement respecté ! Et ce droit, qui repose sur l'alimentation dite adéquate, inclut des exigences de qualité : par exemple, l'accès à des produits sains et nutritifs, issus de modes de production durables ou qui soient culturellement acceptables pour les personnes qui les consomment. Or, pour des raisons budgétaires ou logistiques entre autres, ces critères sont souvent difficiles à intégrer dans les dispositifs d'aide alimentaire traditionnels.

**« Ce droit inclut des exigences de qualité : l'accès à des produits sains et nutritifs, issus de modes de production durables ou encore culturellement acceptables. »**

Lucia Bordone

**Cette approche a-t-elle parfois suscité des tensions ou des incompréhensions entre acteurs ?**

**Lucia Bordone**

Elle a parfois pu être perçue comme une opposition entre aide alimentaire et droit à l'alimentation, alors que des objectifs communs existent. Prenons un exemple : en matière de protéines animales, en dehors des œufs, du thon et des sardines en boîte, l'un des principaux acteurs de l'aide alimentaire à Genève propose de la charcuterie de volaille. Consciente que ce produit, très transformé, ne répond pas aux critères nutritionnels optimaux, la structure cherche activement une alternative. Cependant, il lui est très difficile de trouver un partenaire local capable de fournir des volumes suffisants pour garantir un approvisionnement stable. Ce cas illustre la nécessité de rapprocher les objectifs de l'aide alimentaire (par exemple, fournir des protéines de qualité) et ceux du droit à l'alimentation (par exemple, relocaliser la production). L'enjeu n'est pas de remplacer progressivement l'aide alimentaire, mais plutôt d'intégrer les objectifs systémiques du droit à l'alimentation dans les dispositifs existants et, si nécessaire, de développer des compléments.

**Léa Winter**

Je partage ce constat. Il y a effectivement des enjeux à résoudre dans l'aide alimentaire, et les acteurs de cette aide sont les

premiers à le dire ! Malheureusement, nous avons encore besoin de cette aide alimentaire d'urgence, notamment pour les personnes qui font face à des accidents de la vie ou pour celles qui viennent d'arriver à Genève.

**Sur quoi portent les critiques vis-à-vis de l'aide alimentaire ?**

**Lucia Bordone**

Depuis quelque temps, on observe une convergence de deux types de critiques. La première porte sur la dignité, souvent réduite à la seule question du choix individuel. Dans un système d'assistance ciblant – et stigmatisant – les populations les plus vulnérables, les usagères et usagers regrettent en effet de ne pas pouvoir choisir les aliments qu'elles et ils reçoivent. De ce point de vue, les épiceries Caritas, qui s'inspirent du modèle des supermarchés, sont considérées comme allant davantage dans le sens du droit à l'alimentation. Bien que légitime, cette critique tend toutefois à invisibiliser d'autres dimensions de la dignité, comme l'accès à un jardin potager ou le partage de repas, de recettes ou de savoir-faire.

La deuxième critique concerne l'inscription de l'aide alimentaire dans un système agroalimentaire qui n'est pas soutenable. Les partenariats avec les acteurs du secteur sont ainsi remis en cause : certains observateurs dénoncent le fait d'« utiliser » les personnes précaires comme un débouché pour les surplus des grandes enseignes, tout en bénéficiant d'exonérations fiscales sur ces dons. Plus largement, ces systèmes dominants se révèlent extrêmement problématiques au regard des émissions de gaz à effet de serre, de la perte de biodiversité et de l'exploitation des personnes qui travaillent dans la chaîne de valeur. En résumé, l'aide alimentaire traditionnelle ne résout rien : elle atténue simplement les symptômes d'un système qui reste fondamentalement problématique.

**Nicolas Duvoux**

En complément, j'ajouterais qu'il existe une troisième critique : celle d'un système qui est passé progressivement d'un modèle qui repose sur la redistribution des invendus, réduisant notamment le gaspillage, à un modèle qui passe à l'achat direct de denrées à la grande distribution. Cette évolution soulève une véritable contradiction entre les arguments de soutenabilité de l'aide alimentaire et cette pratique qui contredit la justification initiale de non-gaspillage. Malgré ces critiques, un élément intéressant pour l'action philanthropique est à relever : la pluralité des modes d'intervention, que j'appellerais le « continuum ». Ainsi, l'aide alimentaire reste largement reconnue comme une nécessité pour garantir durablement le droit à l'alimentation.

**Lucia Bordone**

Absolument, mais il existe aussi un risque à considérer l'aide alimentaire uniquement comme une réponse à des « situations d'urgence », en les cantonnant tout au bout du continuum. Cela

peut conduire à un retour en arrière par rapport aux nombreux efforts déjà réalisés par les organismes d'aide pour intégrer des critères de qualité et de durabilité, des démarches qui nécessitent des investissements importants. Or, la rhétorique de l'urgence tend à réduire l'aide alimentaire à la seule réponse à la faim, en reléguant au second plan les enjeux de qualité, de choix et de santé, ainsi que ceux liés à l'adaptation sur le plan culturel. Pourtant, les travaux de recherche sur les dispositifs d'aide montrent qu'il n'existe en réalité aucun moment de la vie où il serait légitime de réduire les personnes à leurs seuls besoins physiologiques. Partout où il y a des êtres humains, se pose un enjeu de dignité.

Par ailleurs, s'agissant de la troisième critique mentionnée par Nicolas Duvoux, on pourrait considérer – de manière volontairement provocante – que la capacité des banques alimentaires à effectuer des achats constitue une opportunité de réorientation systémique, par exemple en faveur de produits locaux, issus de modes de production durables et rendus accessibles au plus grand nombre. En effet, la banque alimentaire genevoise ou les Colis du Cœur disposent aujourd'hui de capacités logistiques dont les petits producteurs locaux auraient grand besoin. C'est également le cas d'une institution comme Caritas qui, outre ses épiceries, a développé à Genève un véritable pôle alimentaire comprenant de la restauration et des ateliers de cuisine. On peut donc penser des synergies entre des initiatives citoyennes et celles issues de l'aide alimentaire pour aboutir à une pluralité de formes (épiceries, restauration, distribution de repas, espaces de cuisine communs, colis alimentaires), sans considérer qu'il existe une progression du « moins bien » vers le « mieux » en termes de qualité et de dignité.

**Comment les projets de la Caisse genevoise de l'alimentation (Calim) et des Nouvelles solidarités alimentaires (NSA) s'inscrivent-ils dans ces critiques ?**

**Nicolas Duvoux**

Par leur existence même, ces deux projets amènent à questionner certains choix de conception de l'aide alimentaire classique. En proposant des modalités de fourniture alternatives, une ouverture à davantage de choix et une plus grande participation et implication des bénéficiaires, la Calim et NSA interrogent les modèles classiques d'aide alimentaire. Ces modèles reflètent malgré eux une idée profondément ancrée dans nos sociétés, selon laquelle la pauvreté serait une forme de « faute » justifiant de restreindre les conditions de dignité des personnes. Au sein des institutions d'aide alimentaire dites classiques, on voit se matérialiser des préjugés enracinés dans l'histoire des pays du Nord global, qui influencent la manière dont on définit ce que signifie être en situation de besoin, de nécessité ou de recours à l'aide. Les projets portés par Léa et Lucia viennent justement challenger ces cadres et ouvrir de nouvelles perspectives.

**Dans ce contexte, comment les fondations philanthropiques abordent-elles ce type de soutien ?**

**Nicolas Duvoux**

Ce conflit entre anciens et nouveaux modèles traverse aussi le secteur philanthropique. Il donne lieu à des réflexions intéressantes sur le rôle des fondations, qui se retrouvent parfois à financer les deux modèles à la fois. Longtemps ancrées dans une vision strictement caritative, elles voient aujourd'hui émerger, tant de l'intérieur que de l'extérieur, la nécessité d'une stratégie plus systémique et respectueuse en termes de participation et de prise en compte de l'avis des premiers concernés. En soutenant ainsi progressivement d'autres types d'initiatives – comme la Calim ou NSA – qui remettent en cause ce qu'elle a pu faire pendant des décennies, la philanthropie se challenge elle-même. Ces fondations se retrouvent alors à jongler avec des demandes et des nécessités parfois contradictoires : préserver des équilibres sociaux existants en situation d'urgence, tout en montrant que d'autres voies sont possibles.

**« Les fondations voient aujourd'hui la nécessité d'une stratégie plus respectueuse en termes de participation et de prise en compte de l'avis des premiers concernés. »**

Nicolas Duvoux

**Lucia Bordone**

Cette tension se retrouve aussi au sein des organismes d'aide alimentaire. Ce n'est pas parce qu'on y travaille que l'on adopte une vision fondée sur le paradigme de la charité ou une approche moralisatrice de la pauvreté, distinguant les usagères et usagers « méritants » des autres.

**Nicolas Duvoux**

Il est significatif de constater ici cet alignement entre les porteurs de projet et les fondations, et ce, même si ces projets remettent en question le paradigme dominant et les cadres structurants du système connu. Je lis ces deux projets comme des « utopies matérialisées » qui proposent des possibles alternatifs. Et il est intéressant de voir la philanthropie financer celles et ceux qui sont aptes à introduire du doute et de la réflexion critique dans un système qui, sans ça, aurait tendance à trop se reposer sur ses acquis en se complaisant, dans ce cas précis, dans un système agro-industriel bien intégré. L'implication participative tout comme la prise en compte de la liberté de choix des premiers concernés dans ces deux projets illustrent cette transformation du rôle des fondations : elles soutiennent désormais des initiatives qui peuvent incarner une transition juste au croisement de la justice sociale, de l'écologie et de la contribution citoyenne.

**Témoignage de Jessica C., participante au projet NSA**

**« Ce n'est pas simplement recevoir 200 francs, c'est avoir un droit de parole dans un projet politique plus global. »**

Ressortissante française de 27 ans, Jessica C. est arrivée à Genève en 2021 pour rejoindre son conjoint, avec qui elle a désormais une fille âgée d'un an. Ancienne technicienne de laboratoire, elle est actuellement en reconversion professionnelle. Pendant sa grossesse, sa sage-femme lui parle du projet Nouvelles solidarités alimentaires (NSA). « À l'époque, je vivais une situation compliquée. À cause de problèmes de santé, j'ai dû arrêter de travailler. Quant à mon conjoint, il enchaîne les CDD sans grande stabilité. Du coup, financièrement, c'est difficile. Je mets la priorité sur le paiement des factures et, pour la nourriture, on fait avec ce qu'il nous reste. Mais c'est plutôt moins que plus. » Partie prenante du projet NSA, porté par la Haute École de travail social (HETS-Genève) et facilité par le Centre en philanthropie de l'Université de Genève (UNIGE), Jessica C. reçoit 200 francs par mois sur une carte de débit qu'elle peut utiliser comme bon lui semble, et faire ainsi ses propres choix. « En plus de cette mesure personnelle, nous sommes invités à participer à trois ateliers communs sur l'année et à un entretien par mois avec l'équipe de recherche. J'ai aussi consenti à présenter les tickets de caisse des dépenses réalisées avec cette carte ; je laisse donc les chercheuses et chercheurs entrer dans une part de mon intimité financière, ce qui n'est pas toujours facile. » Quant aux entretiens, ils sont l'occasion de partager son avis sur sa compréhension du droit à l'alimentation, sa conception d'une alimentation adéquate ou encore les moyens qu'elle met en œuvre pour s'en approcher. Dans ce projet, Jessica C. s'estime ainsi valorisée : « Ils vont au-delà de la seule question de savoir si l'on mange à notre faim, en s'intéressant réellement à ce que représente l'alimentation pour nous, à notre équipement de cuisine, à la possibilité de se faire plaisir de temps en temps... C'est important pour se sentir pris en compte », explique-t-elle. Dans ce projet, la précarité alimentaire est par ailleurs définie à partir du vécu des personnes et non via des critères administratifs restrictifs susceptibles d'exclure certaines personnes. « Je ne suis pas familière avec le fait de devoir demander de l'aide. Avant de savoir que je pourrais bénéficier de l'assurance invalidité, j'ai poussé la porte de plusieurs instances qui m'ont refusé du soutien. Selon leurs barèmes, mon conjoint gagnait trop ou notre loyer était trop bas... Mais jamais je n'aurais fait appel à ces aides si je n'en avais pas eu réellement besoin ! » Elle explique encore que sa situation n'est pas représentative de l'ensemble des participant-e-s du groupe, dont les histoires de vie sont très différentes de la sienne. Elle se sent par ailleurs partie prenante d'un mouvement collectif plus large : « Pour nous, il ne s'agit pas simplement de recevoir 200 francs par mois. C'est aussi sentir que l'on a un droit de parole et que l'on participe à un projet politique plus global. »

**Nouvelles solidarités alimentaires : une recherche qui intègre les personnes précarisées**

Mené depuis 2024 par un consortium réunissant trois hautes écoles genevoises et trois partenaires de terrain, le projet « Nouvelles solidarités alimentaires » vise à accompagner la mise en œuvre de la politique publique alimentaire du canton. Il prend la forme d'une « recherche-action » : 30 bénéficiaires d'une aide alimentaire reçoivent une carte bancaire créditée de 200 francs par mois pendant un an. Les achats effectués avec cette carte ne sont pas restreints ; chacun-e est libre de choisir ses produits et lieux d'achat. Cette expérimentation est accompagnée d'un suivi des tickets de caisse, d'entretiens individuels et d'ateliers collectifs avec les participant-e-s. L'objectif est double : offrir une plus grande autonomie de choix aux bénéficiaires et mieux comprendre leurs pratiques et aspirations. Cette recherche-action vise aussi à créer des espaces de délibération entre acteurs du domaine, qu'il s'agisse des premières personnes concernées par l'aide ou des partenaires issus du monde académique, associatif et politique. Elle bénéficie du soutien de la HES-SO Genève, du Canton de Genève, du Centre en philanthropie de l'Université de Genève et de la Fondation Leenaards.



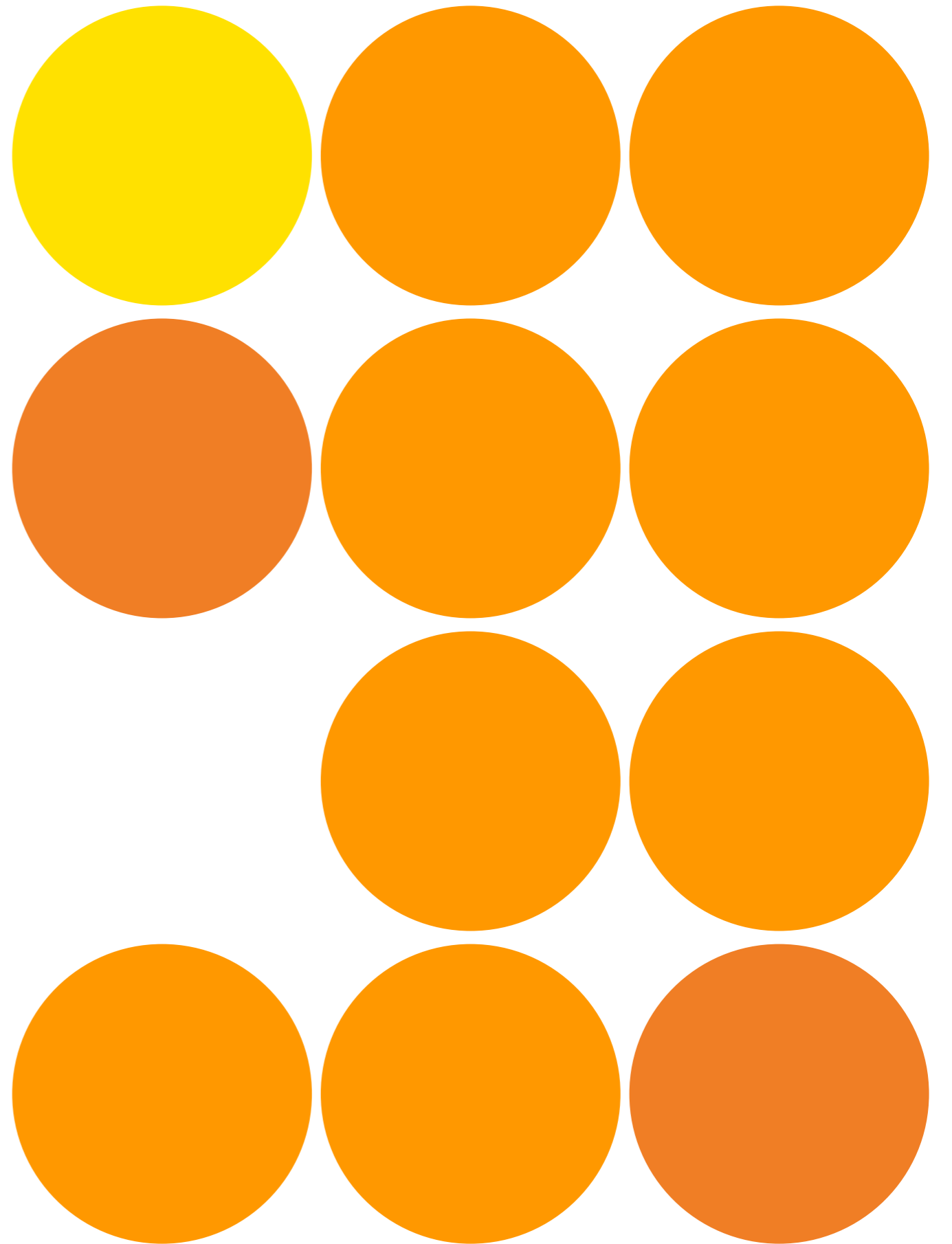
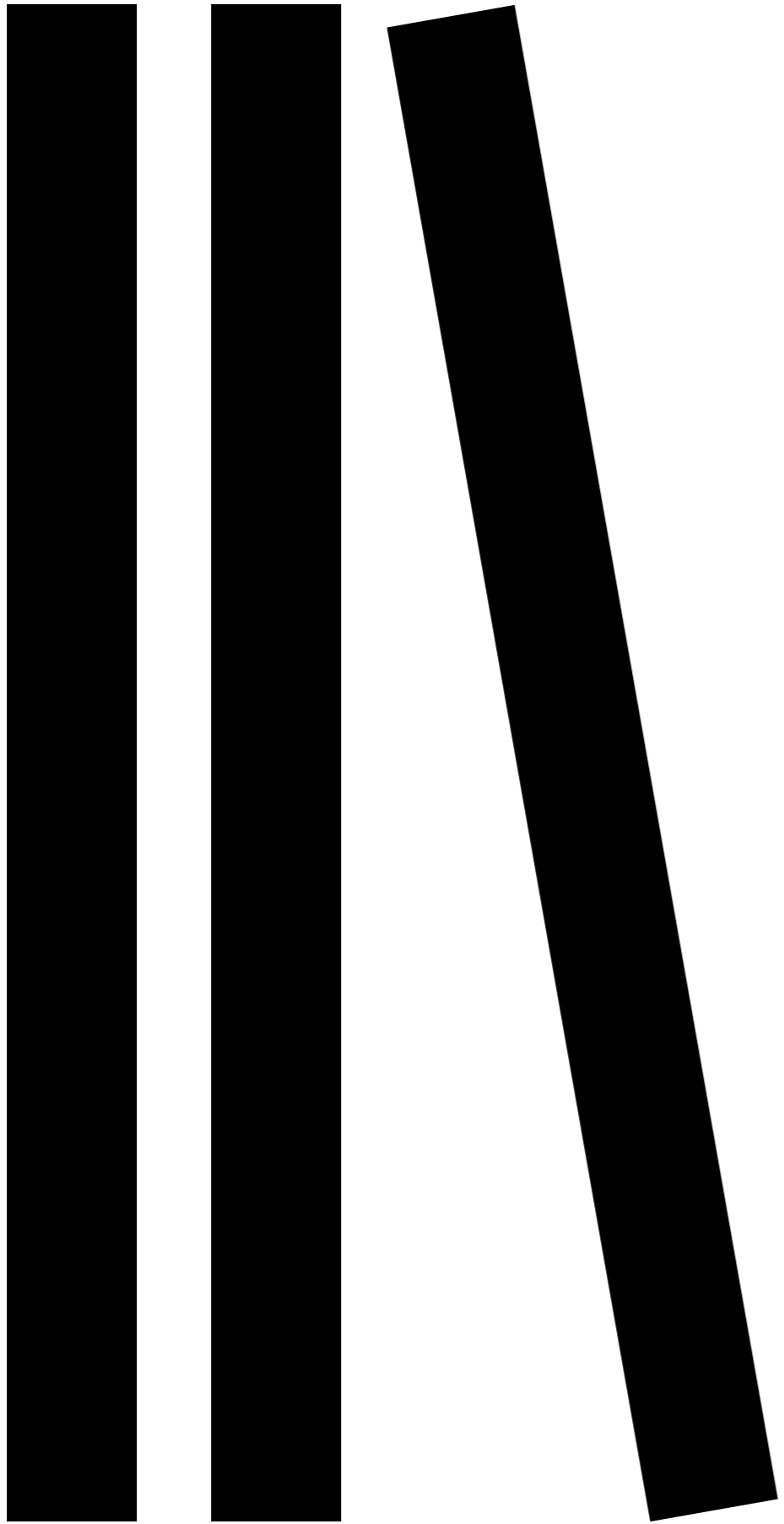
En savoir plus : [bit.ly/hesgeNSA](https://bit.ly/hesgeNSA)

**La Calim : une caisse solidaire pour mieux s'alimenter**

Lancée en 2024 par six organisations, la Calim – Caisse genevoise de l'alimentation – est un projet pilote déployé d'octobre 2025 à décembre 2026. Elle vise à soutenir l'accès à une alimentation choisie et fonctionne grâce au soutien de collectivités publiques et aux cotisations de plus de 300 membres. Son principe, inspiré de modèles français, repose sur la mutualisation des ressources et une redistribution équitable : chacun-e cotise selon ses moyens et reçoit en contrepartie un montant mensuel de 150 francs sous forme de crédit numérique. Cette somme peut être dépensée auprès de partenaires (magasins, abonnements ou stands au marché), sélectionnés par un comité citoyen selon des critères de qualité tels que la saisonnalité des produits, la valorisation des circuits courts et le respect de pratiques agroécologiques. Cette phase d'expérimentation est soutenue par la Fondation Leenaards.



En savoir plus : [calim-ge.ch](https://calim-ge.ch)





# LA SANTÉ COMME BIEN COMMUN: L'EXPÉRIENCE D'UN TERRITOIRE

Une interview d'Yves Kühne, suivie de celles d'Isabelle Hottinger et d'Anoucha Gaelazzi

PAR CÉCILE FASEL, RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE DE LA REVUE MÉDICALE SUISSE

Sur les rives du lac de Neuchâtel, dans le Nord vaudois, un projet discret est peut-être en train de dessiner les contours du futur système de santé. Pensé comme un laboratoire démocratique et sanitaire, le projet «Mont Aubert: notre territoire en santé» regroupe six communes autour d'une ambition: faire de la santé le bien commun d'une population et d'un territoire. Par-delà le seul soin des individus et la médicalisation, la santé, ici, est l'œuvre de toutes et tous. Elle se construit autour d'une maison de santé, mais aussi dans les jardins partagés, les randonnées collectives et les tables d'hôtes. Soignant·e·s, associations, médecins, élu·e·s des communes, proches aidant·e·s, acteurs sociaux et habitant·e·s inventent un mode de gouvernance dit «partagé», qui entend faire passer le système de santé d'une logique réactive à une approche préventive, ancrée localement, dans laquelle les décisions sont prises collectivement. Avec cette expérimentation d'avant-garde émerge une véritable responsabilité populationnelle de la santé. Pour comprendre ce qui se joue à Concise, nous avons rencontré Yves Kühne, directeur du Réseau Santé Nord Broye. Fort de trente-cinq ans d'expérience de terrain, il revient pour nous sur les enjeux institutionnels, cliniques et citoyens d'une approche territoriale de la santé, et montre comment le système pourrait se transformer pour garantir un accès plus équitable aux soins, tout en empoignant le problème crucial de la prise en charge des maladies chroniques.

YVES KÜHNE  
Directeur du Réseau Santé Nord Broye

Partagez cet article:  
regards2026.leenaards/eclairage



## En quoi une approche territoriale de la santé se différencie-t-elle d'une approche centrée sur le soin aux individus?

Les grands défis actuels en matière de santé sont bien identifiés. Ils sont d'abord épidémiologiques, avec la progression des maladies chroniques, et démographiques avec le vieillissement de la population. Ils concernent aussi la santé mentale, les addictions et la précarité, mais aussi les enjeux écologiques. Face à eux, il est devenu évident que notre système atteint certaines limites. On observe des problématiques structurelles persistantes, issues de l'histoire dans laquelle ce système a été construit. Il reste très cloisonné, organisé autour de logiques institutionnelles, et il repose sur un modèle de financement centré sur le paiement à l'acte. Cela s'accompagne d'une forme de dilution des responsabilités, d'une dispersion des efforts. Les dispositifs se multiplient, sans réelle coordination. L'approche dominante aujourd'hui, on le sait, est orientée vers le soin plutôt que vers la santé: elle s'inscrit principalement dans une logique de réponse à la maladie ou, de plus en plus, de prévention ciblée, c'est-à-dire une prévention qui s'adresse à des groupes identifiés comme à risque ou à des personnes dont la maladie est à un stade précoce de développement. Mais cette approche reste largement réactive.

À l'inverse, l'approche populationnelle et territoriale propose un changement de paradigme, en partant non plus des maladies, mais de l'état de santé d'une population définie, sur un territoire donné. La question devient alors: comment maintenir et améliorer durablement la santé de cette population? D'un système fragmenté, centré sur des acteurs individuels, on évolue vers une responsabilité collective, partagée entre les différents acteurs d'un territoire.

**Cette approche, centrée sur des environnements favorables à la santé, a des racines historiques anciennes, avec notamment l'adoption par l'OMS de la Charte d'Ottawa en 1986...**

En effet. Dès les années 1970, un mouvement a commencé à questionner notre manière d'aborder la santé. Le fameux «rapport Lalonde», publié au Canada en 1974, a notamment marqué un tournant en démontrant que l'état de santé des populations dépendait largement de facteurs environnementaux, sociaux ou nutritionnels, et pas uniquement des soins médicaux. Cette vision a été renforcée avec la Charte d'Ottawa de l'OMS, qui appelait à promouvoir la santé, à mobiliser les communautés locales et à créer des environnements favorables. Mais, dans les faits, la mise en œuvre de ces principes est restée inégale, en particulier dans les systèmes occidentaux, historiquement organisés pour répondre à des maladies aiguës, selon des logiques séquencées et centrées sur le soin.

À l'inverse, dans certains contextes, notamment dans des pays dits en développement, cette approche existe depuis

longtemps. Les dispositifs de proximité, comme les dispensaires, ont intégré très tôt une vision plus globale combinant soins, prévention et éducation à la santé, avec une responsabilité ancrée dans un territoire donné.

Des expériences récentes, notamment en Europe du Nord ou aux Pays-Bas, vont dans ce sens, en structurant des territoires responsables à la fois des soins et de la santé des populations. Ce n'est donc pas une idée nouvelle, mais sa mise en œuvre reste un défi majeur dans nos systèmes de santé.

**« À peine 2% des dépenses de santé sont consacrées à la prévention et à la promotion de la santé! »**

Yves Kühne

**On sait que la promotion de la santé coûte globalement moins cher qu'un système basé sur le soin individuel. Les études montrent aussi que cette approche est la plus pertinente lorsque, comme chez nous, la grande majorité des coûts découle du traitement des maladies non transmissibles liées au mode de vie. Pourquoi, dès lors, les approches territoriales sont-elles si difficiles à mettre en place en Suisse?**

En théorie, agir sur – ou disons pour – la santé d'une population suppose de travailler sur les déterminants de santé, qui sont à la fois sociaux, environnementaux et économiques. Cela implique forcément une approche intersectorielle, particulièrement complexe à implémenter en Suisse, où l'attribution des responsabilités en matière de prise en charge est fragmentée. Le social a son périmètre, l'hôpital le sien, et la psychiatrie encore un autre, pour ne citer que ces exemples.

À cela s'ajoute évidemment un problème de moyens. À peine 2% des dépenses de santé sont consacrées à la prévention et à la promotion de la santé! Dans ces conditions, il est difficile d'agir de manière ambitieuse et durable.

**Il y a aussi une question de niveau d'action? Pour l'instant, la santé est une prérogative cantonale...**

Effectivement. La promotion de la santé se joue en grande partie à une échelle de proximité à laquelle le découpage cantonal n'est pas adapté. Jusqu'à récemment, les communes n'avaient pratiquement aucun levier dans ce domaine. Cette situation commence à évoluer et l'intégration des communes dans les stratégies de santé constitue l'un des enjeux majeurs de l'approche territoriale que nous défendons.

L'objectif n'est pas de transformer le système de soins, qui reste globalement performant, mais plutôt de renforcer ce qui se passe en amont des soins, et de mieux coordonner ce qui existe déjà très localement.

**Des réseaux fleurissent un peu partout, aux niveaux public et privé. Cette dynamique vous semble-t-elle intéressante pour répondre à ces enjeux de décloisonnement des soins ?**

Oui, mais on reste encore très loin d'une véritable responsabilité populationnelle.

Dans le canton de Vaud, par exemple, les réseaux de soins ont une base légale. Leur mission est de coordonner des acteurs et de mettre en œuvre certaines prestations. Mais ils ne sont pas responsables de la santé d'une population.

On voit aussi émerger d'autres modèles, plus intégrés en apparence. Certains réseaux regroupent des cabinets médicaux, des EMS et d'autres prestataires pour structurer des parcours de soins, éviter des hospitalisations ou mieux organiser les sorties. C'est utile, mais cela reste une logique de trajectoire de soins, souvent centrée sur des pathologies spécifiques où on empile des prestations. La prévention et la promotion de la santé y sont très marginales.

**Venons-en au projet que vous mettez en place autour de Concise: en quoi se différencie-t-il de ces réseaux de soins ?**

Là où le Réseau Santé Nord Broye couvre environ 170 000 habitants avec, *de facto*, un enjeu surtout centré sur la coordination des prestations, nous menons aujourd'hui cette expérience sur un territoire restreint, de six communes, soit environ 3500 habitants. Cette différence d'échelle change tout.

Par ailleurs, notre objectif n'est plus seulement de coordonner des soins, mais bel et bien de construire une véritable responsabilité partagée autour de la santé et du bien-être d'une population. Cela inclut bien sûr les prestations de soins, mais aussi la prévention, la promotion de la santé et la construction collective d'un environnement salutogène.

Mais, surtout, la véritable nouveauté de notre approche tient au mode d'organisation: il s'agit de passer d'un système piloté par des institutions à un système dit de gouvernance partagée, qui engage chaque partie – y compris la population – et où les décisions sont prises en commun. Pour cela, il convient de réunir tous les acteurs du territoire autour de la table. À petite échelle, il est relativement simple de mobiliser les acteurs de soins. Là où les choses deviennent vraiment plus exigeantes, c'est dans l'intégration des communes et de la population elle-même.

**L'ambition de votre projet est-elle de montrer un exemple, de faire passer un message de portée politique ?**

Oui. Il s'agit, en quelque sorte, de faire de notre région un laboratoire. *In fine*, si nous y parvenons, nous serons en mesure d'illustrer qu'en réunissant acteurs de soins, communes et population autour d'une gouvernance partagée, il est possible de construire des réponses beaucoup plus pertinentes aux besoins réels. Nous souhaiterions montrer, retour d'expérience à

l'appui, que les communes ont un avantage à tirer de ce type de modèle, mais aussi les assurances et la communauté, en termes de coûts notamment.

**Comment mettre en place cette gouvernance partagée ?**

C'est une collaboration qui ne se décrète pas, il s'agit d'un apprentissage collectif. Il faut construire une culture commune, définir ce que signifie concrètement gouverner ensemble, impliquer les élus, informer, acculturer, et surtout associer la population dès le départ. Et cela va prendre du temps.

En termes de gouvernance, nous sommes encore dans une phase de construction. Aujourd'hui, le pilotage repose sur un comité qui réunit une représentante des professionnels de santé, deux élues communales, les directions des soins à domicile (CMS) du Nord vaudois et d'un EMS local, une proche aidante, ainsi qu'un médecin et une experte en prévention et promotion de la santé. L'objectif est d'élargir progressivement ce collectif, notamment avec des représentants de la population que nous allons tirer au sort et associer, tout au long de la démarche, à travers des ateliers participatifs. Nous allons aussi inclure, au fur et à mesure, les acteurs sociaux.

L'une des premières étapes sera de cartographier les ressources existantes sur le territoire. Bien sûr, cela inclut les acteurs de soins, mais aussi tout le tissu local qui contribue à faire du territoire un environnement favorable à la santé: initiatives citoyennes, proches aidants, activités sportives, jardins communautaires, tables d'hôtes... Il y a déjà beaucoup de choses qui se font, souvent de manière informelle.

En parallèle, nous allons interroger la population sur ses besoins réels. Là encore, non pas en matière de santé au sens médical, mais à propos de ce qui fait qu'on se sent bien dans son environnement.

**La responsabilité populationnelle implique aussi d'inclure celles et ceux que l'on ne voit pas forcément quand on reste dans une position de soignant-e: comment l'approche territoriale de la santé permet-elle d'éviter le non-recours aux soins nécessaires et de réduire les inégalités en santé ?**

C'est évidemment l'une de nos intentions. Bien sûr, nous sommes dans un territoire rural, où certaines situations de précarité sont sans doute plus visibles que dans des contextes urbains. Mais cela ne suffit pas. En tant que soignants – mais cela concerne aussi les acteurs sociaux –, nous adoptons trop souvent une posture passive: on attend que les personnes viennent à nous, alors qu'une partie d'entre elles ne viennent pas, pour des raisons économiques, de méconnaissance ou d'incompréhension du système, voire pour éviter la stigmatisation.

L'enjeu est donc double. D'une part, il faut garantir un accès aux soins pour toutes et tous, en allant davantage vers les

populations quand c'est nécessaire. D'autre part, il faut agir en amont sur les déterminants sociaux de la santé, en assurant un accès équitable à un environnement sain, à des pratiques favorables à la santé et, si nécessaire, à des aides adaptées. Agir ainsi demande une cartographie très précise des besoins et des ressources existantes, pour identifier les « trous dans la raquette ». Cela suppose également que chaque acteur accepte de sortir de son périmètre habituel.

**« En tant que soignants, nous adoptons trop souvent une posture passive: on attend que les personnes viennent à nous, alors qu'une partie d'entre elles ne viennent pas. »**

Yves Kühne

**Le projet esquisse aujourd'hui ses premiers pas: dans ces débuts d'implémentation, certaines choses vous ont-elles surpris, en bien ou en mal ?**

L'importance du choix des mots et du narratif autour du sens de notre intention m'a particulièrement frappé. On parle davantage de bien-être, de qualité de vie ou d'environnement favorable plutôt que de soins, de maladie ou même de maintien en santé. Cela montre à quel point l'alignement initial et la compréhension partagée des concepts sont déterminants. Une autre tension nous accompagne constamment: il y a à la fois l'impatience de montrer des résultats tangibles et, parallèlement, la nécessité de prendre le temps de l'appropriation collective.

Enfin, le lâcher-prise et l'acculturation ne sont pas toujours simples, parce que beaucoup d'entre nous ont été baignés dans d'autres logiques. Mais c'est justement ce qui rend cette démarche profondément stimulante et inspirante.

**Comment mesure-t-on la réussite d'un projet comme celui-ci, au-delà des indicateurs classiques de santé ?**

Nous avons conscience que les seuls indicateurs de santé ne suffiront pas. Un projet territorial se mesure aussi à son ancrage local, à la manière dont les acteurs le comprennent et se l'approprient et à sa capacité à faire émerger des actions concrètes.

La participation et l'adhésion de la population seront des marqueurs essentiels, tout comme l'engagement des municipalités. Même si le territoire reste modeste en taille, nous co-construisons le projet avec six communes qui partagent certaines caractéristiques, mais qui ont aussi leurs réalités propres. Réussir à fédérer un noyau de citoyens et citoyennes au sein de ces communes constituerait déjà un premier succès.

Nous souhaitons aussi évaluer les processus mis en œuvre, les changements produits, la dynamique communautaire induite et le niveau de satisfaction global.

**Avant de répliquer cette initiative dans des contextes locaux différents, il s'agit de trouver les moyens de la pérenniser. Comment maintenir son fonctionnement sur le long terme, notamment au niveau financier ?**

Aujourd'hui, l'un des principaux freins au développement des approches territoriales, c'est le manque de moyens. Du fait de la fragmentation institutionnelle, les acteurs communautaires et les réseaux n'ont quasiment aucune capacité d'investissement ou d'incitation. À l'inverse, l'hôpital reste un acteur très puissant, avec des ressources matérielles et humaines et des leviers économiques bien supérieurs. C'est une asymétrie structurelle qui freine le développement d'alternatives.

L'un des enjeux de notre projet est donc, à terme, de convaincre les communes, mais aussi les assurances, du rôle qu'elles ont à jouer et de leur intérêt à s'engager en matière de santé.

**Aujourd'hui, des projets alternatifs naissent un peu partout, au risque d'un certain morcellement. Comment voyez-vous l'avenir ?**

Vous avez raison, il y a une forme de momentum. Mais il faudrait en plus une décision politique qui puisse articuler, structurer et pérenniser ces initiatives. Sinon, on restera dans une multiplication de micro-projets fragmentés, sans impact systémique.

Le problème est aussi que les concepts de « soins intégrés » ou de « coordination » sont fréquemment vidés de leur sens. Les projets visent avant tout l'efficacité ou les économies d'échelle. Et le « pilotage » est en réalité capté par une seule institution. Lorsque c'est le cas, cette institution défend mécaniquement ses propres intérêts! La seule voie crédible, je crois – et je le répète –, c'est une gouvernance partagée, impliquant la population et reposant sur une responsabilité collective.

Mais il faut aussi être lucide sur les rapports de force. L'hôpital reste un acteur dominant, avec des moyens et une capacité d'action que la communauté n'a pas. Sans lui, on ne peut pas construire des projets de santé. Et, sans cadre clair, il reprend forcément la main, y compris en développant ses propres réseaux.

Mais je reste malgré tout optimiste. Il y a des initiatives, des acteurs engagés et une vraie envie de faire évoluer les choses. Je suis persuadé que l'approche territoriale et collective, telle que nous la défendons, peut permettre de réduire les inégalités et d'éviter que certains ne passent entre les mailles du filet. C'est là que se joue l'avenir: dans notre capacité collective à faire de la santé un véritable bien commun et à ne laisser personne au bord du chemin.



## Au cœur du projet de Concise, la maison de santé

**À Concise, l'envie de faire bouger les lignes dans le domaine de la santé est née dans le cabinet de village de la médecin généraliste Isabelle Hottinger. Son souhait ? Faire évoluer la manière d'envisager les soins vers des modèles plus durables et préventifs. Elle nous explique ce qui l'a poussée à rejoindre le projet « Mont Aubert: notre territoire en santé » et quelles sont ses attentes pour le futur des soins dans la région.**

**Le projet est né autour de votre cabinet et de votre désir de le faire évoluer. Pouvez-vous nous expliquer cette genèse ?**

Je suis installée dans ce cabinet depuis vingt ans. Au départ, nous étions deux, avec mon mari, puis la structure s'est progressivement développée: aujourd'hui, nous sommes plusieurs médecins généralistes, ainsi qu'une psychiatre. Pendant longtemps, notre activité est restée centrée sur le soin. Il y a quelques années, j'ai cependant ressenti une forme de fatigue: une impression de tourner en rond, sans réussir à accompagner mes patients vers des changements durables pour leur santé.

Déjà sensible aux enjeux écologiques, j'ai commencé à réfléchir à une autre manière de pratiquer, plus préventive et plus ancrée dans ce lieu où nous vivons. L'idée s'est vite imposée de travailler à l'échelle du village, avec la communauté, plutôt qu'avec des logiques plus globales et abstraites. Sans pouvoir changer le monde, il était au moins possible d'agir à cette échelle!

Nous avons commencé très concrètement, avec un groupe de marche. L'idée était de montrer l'exemple, de créer du lien, d'encourager le mouvement. Il s'agissait aussi de s'inclure dans la communauté, de sortir d'une posture extérieure de soignants. Peu à peu, nous avons élargi nos pratiques et fait du cabinet une sorte de maison de santé. Puis, de fil en aiguille, et grâce aux échanges avec Yves Kühne, cette démarche s'est peu à peu élargie pour devenir un véritable projet territorial, impliquant plusieurs communes et d'autres partenaires.

Aujourd'hui, nous organisons des actions très concrètes depuis cette maison de santé: un programme métabolique interdisciplinaire pour les patients en surpoids, des cercles de parents, des conférences d'éducation à la santé, des espaces de rencontre. L'objectif est toujours d'aller au-delà du soin individuel, de créer du lien social et d'agir en amont, sur les modes de vie. On doit faire en sorte que la santé soit mieux comprise et qu'elle appartienne à toutes et tous, plutôt que de la laisser entre les mains des acteurs spécialisés.

**Dans ce contexte que l'on pourrait qualifier de «démédicalisation» de la santé, comment le rôle du médecin évolue-t-il ?**

Ce que j'ai très vite constaté, c'est que la parole du médecin est écoutée, et que cela peut être un levier puissant. En particulier pour faire passer le message que la santé ne se joue pas uniquement au cabinet, ni uniquement dans la maladie. Mais ce message, il faut aussi et surtout l'incarner. Il s'agit de rappeler que cela concerne tout le monde, y compris nous, les soignants! D'où l'intérêt, par exemple, d'aller marcher avec les gens.

Quand j'ai présenté le projet aux représentants des communes, ils ont été surpris que je ne parle pas d'abord de diabète ou de pathologies, mais des personnes en bonne santé et de la manière de le rester. Ma parole de médecin apportait aussi une certaine légitimité au projet. En même temps, il y a un équilibre à trouver: le médecin peut lancer une dynamique, mais il ne doit pas la monopoliser. L'enjeu, c'est d'utiliser la crédibilité du médecin – issue notamment d'une conception un peu paternaliste de notre rôle – pour enclencher le mouvement, puis de passer le relais à la population.

Bien sûr, on aura toujours besoin de médecins pour soigner, traiter une hypertension ou un diabète. Mais intégrer une dimension préventive dans la consultation, ça redonne du sens au métier; c'est beaucoup plus stimulant, en tout cas pour moi! Évidemment, cela pose la question du temps. On ne peut pas tout faire tout seul. C'est là que l'interprofessionnalité devient essentielle. Il s'agit de répartir les compétences. Tous les médecins n'ont d'ailleurs pas envie de faire de la prévention ou de l'entretien motivationnel, et ce n'est pas un problème en soi. Certains pourraient néanmoins s'y engager, pendant que d'autres se consacrent au soin. L'essentiel est de sortir d'une vision unique du métier.

ISABELLE HOTTINGER  
Médecin généraliste

## Une santé publique au plus près des réalités du quotidien

**Une des spécificités que propose l'expérience menée à Concise est d'impliquer dans la gouvernance du projet l'ensemble des parties prenantes, y compris les usager·ère·s du système. C'est ainsi qu'Anoucha Galeazzi, proche aidante depuis des années, s'est engagée dans le projet « Mont Aubert: notre territoire en santé ». Elle nous en explique les contours tout en insistant sur un thème qui lui tient à cœur: celui de mieux prendre en compte, en Suisse, le rôle des aidant·e·s comme elle.**

**Vous prenez part au projet en tant que représentante des proches aidant·e·s au sein du comité de pilotage. Pourquoi avez-vous rejoint cette initiative ?**

Depuis le décès de mon père, il y a une quinzaine d'années, je suis proche aidante de ma mère. J'ai alors pu expérimenter qu'en Suisse, malgré un système de santé performant, le rôle des proches est invisibilisé, ou pas suffisamment pris au sérieux. À l'hôpital notamment, on est souvent écartés, pas ou peu écoutés. Pourtant, nous détenons souvent des informations essentielles que les soignants n'ont pas, et nous jouons un rôle clé au quotidien.

Ce qui m'importe particulièrement, c'est de faire reconnaître ces ressources invisibilisées. Valoriser ce que les gens mettent en place pour vivre avec la maladie, le vieillissement ou la précarité, chacun à leur échelle. Le système formel ne peut pas tout faire. Il a donc tout à gagner à mieux connaître ces ressources-là, et à penser son fonctionnement en complémentarité avec elles. Mais, pour cela, il faut aussi les prendre au sérieux!

L'enjeu, à terme, est de créer des ponts entre le système formel et les arrangements dits informels. Mieux collaborer, peut-être aussi soutenir certaines initiatives par des financements, des aménagements ou la mise à disposition de certaines ressources, mais sans forcément chercher à tout institutionnaliser. C'est tout simplement une autre manière de penser la santé, plus ancrée dans la réalité des gens et en faisant confiance en leurs capacités d'agir.

**Comment décrire le fonctionnement de ce comité de pilotage ?**

Il s'inspire de démarches citoyennes, de techniques de facilitation et d'intelligence collective. Nous nous inspirons aussi de modèles comme les réseaux de soins collectifs Buurtzorg, aux Pays-Bas, que j'ai eu l'occasion d'approcher de près, parce qu'eux-mêmes s'étaient inspirés, à l'époque, du fonctionnement du Centre médico-social de Grandson.

Dans la pratique, nous adoptons des modes de travail très participatifs. Il s'agit de construire collectivement les décisions, souvent sur le mode du consensus. Il s'agit aussi parfois de simplement décider



qui doit décider, et de définir ensemble qui en a les compétences. Chacun est invité à s'exprimer, à argumenter sa position et à prendre sa part de responsabilité. On ne cherche pas à mettre tout le monde d'accord, mais à ce que chacun s'implique.

**En quoi cette approche pourrait-elle participer à la création d'un système de santé plus juste ?**

Pour moi, la justice sociale, c'est d'abord reconnaître pleinement le rôle de toutes les parties prenantes, y compris celles que l'on qualifie aujourd'hui d'«informelles», comme les proches aidants ou la population. L'enjeu, c'est d'aller vers un système où chacun a une place à part entière, reconnue, visibilisée et valorisée, et pas seulement un rôle périphérique.

Aujourd'hui, notre système est très performant pour traiter la maladie, mais il a, en quelque sorte, dépossédé les patients de leur propre santé. Si on demande à quelqu'un quels sont ses objectifs thérapeutiques, il répond souvent: «Demandez à mon médecin.» Alors que cela devrait idéalement partir de lui, de ses priorités, de sa vie. En d'autres termes, il s'agit de rééquilibrer la relation. Les professionnels apportent leur expertise, bien sûr, mais ils sont là pour accompagner des choix, pas pour les définir seuls. Cela suppose aussi de partager les connaissances, qu'elles soient académiques ou empiriques. Je sais des choses sur ma mère que son médecin ne sait pas, et inversement; et les soignants qui ne la rencontrent qu'à l'hôpital ne peuvent pas tout voir et savoir sur un laps de temps si court. Il faut prêter attention à ce que chacun peut apporter.

C'est là que se joue, à mon sens, une forme de justice sociale: dans cette capacité à redonner du pouvoir d'agir aux personnes, et à reconnaître que la santé se construit collectivement.

ANOUCHA GALEAZZI  
Proche aidante



# Rapport annuel 2025

# 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 l'innovation sociale et une démocratie vivante.  
→ [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.

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: la transparence, la récusation et l'égalité de traitement.  
→ [leenaards.ch/organisation](https://leenaards.ch/organisation)

# 2025 Chiffres clés

En 2025, la Fondation Leenaards a octroyé des soutiens à 262 projets, pour un montant de près de CHF 13 millions. De 1995 à aujourd'hui, la Fondation Leenaards a accordé des soutiens pour près de CHF 281 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. Afin d'assurer la continuité de son activité depuis sa création par les époux Leenaards en 1980, la Fondation détermine annuellement des montants de soutien par domaine, indépendamment du rendement de son patrimoine, et tout en maintenant sur la durée son capital de référence en termes réels, de l'ordre de CHF 320 millions.

## TOTAL DES SOUTIENS

### ATTRIBUÉS DE 1995 À 2025

# CHF 280'990'982

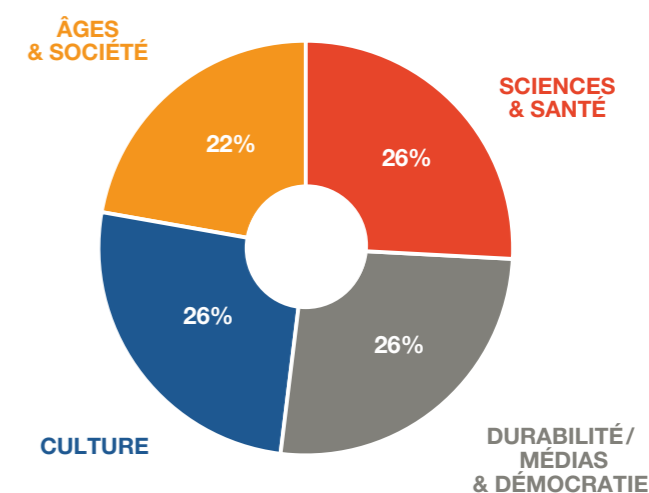
## SOUTIENS 2025

960  
projets évalués

# 262

projets soutenus,  
pour un montant total de

# CHF 12'990'982



# Gestion financière

## Commission financière et stratégie de placement

Composée d'expert·e·s reconnu·e·s dans les domaines de la gestion d'actifs et de la prévoyance, la Commission financière (COFIN) propose l'allocation stratégique au Conseil de fondation. Celui-ci 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 chargée de la gestion de ce patrimoine afin de financer les activités de soutien de la Fondation Leenaards et de consolider l'impact de son action, tout en maintenant le capital en termes réels sur le long terme. Elle se réunit au minimum six fois par année pour définir l'allocation tactique.

## Politique d'investissement responsable

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, afin de favoriser une société plus équitable et durable. Dans sa mise en œuvre, l'investissement responsable est considéré comme une approche touchant l'ensemble des classes d'actifs. Elle s'inspire également des recommandations de l'ASIR (Association suisse pour des investissements responsables) et de celles du Swiss Foundation Code.

### Intégration des critères ESG

Pour soutenir sa politique d'investissement responsable, la Fondation a renforcé l'intégration des risques ESG (critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance) et leur suivi, afin d'améliorer l'alignement de la gestion de son capital avec ses valeurs et missions. En ce sens, les gestionnaires mandatés répondent à des questionnaires d'évaluation ESG visant à préciser la manière dont ils investissent les portefeuilles. En cas de questionnements suite à l'analyse des réponses, la Fondation Leenaards engage un dialogue avec eux en vue de clarifier l'alignement de leurs pratiques avec la politique d'investissements éthiques et durables. En outre, la Fondation a consolidé le dialogue et l'engagement actif auprès des entreprises dans lesquelles les fonds sont investis.

Ainsi, au travers de son partenariat avec la Fondation Ethos, elle exerce, d'une part, ses droits de vote auprès des sociétés immobilières suisses cotées et mène, d'autre part, un dialogue actif et fait valoir ses recommandations auprès de sociétés suisses et internationales.

La Fondation fait également appel à la société de conseil Conser – ESG verifier SA, spécialisée dans l'expertise des investissements durables. La revue annuelle du portefeuille permet de mieux comprendre la dynamique et la trajectoire des fonds en termes ESG, tout en s'assurant du respect des exclusions normatives. Elle 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 donc 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.

### Investissements à impact

En 2025, la Fondation fait un pas supplémentaire en termes de durabilité de ses investissements. Elle a décidé d'investir dans des fonds à impact, dont la mise en œuvre est prévue dès 2026. Ces investissements représentent initialement 1% du portefeuille et visent à atteindre environ 5% à moyen terme.

## CULTURE

603  
projets évalués

146

projets soutenus,  
pour un montant total de

CHF 3'361'059

## ÂGES & SOCIÉTÉ

70  
projets évalués

40

projets soutenus,  
pour un montant total de

CHF 2'884'060

## SCIENCES & SANTÉ

58  
projets évalués

20

projets soutenus,  
pour un montant total de

CHF 3'263'253

## DURABILITÉ / MÉDIAS & DÉMOCRATIE

56  
projets soutenus,

pour un montant total de

CHF 3'024'220

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

## Conseil de fondation

### Présidente

Brigitte Rorive Feytmans

### Membres

Mathilde Appia

Marie Da Roxa

Louise Dermange

Luis Ferreira

Valérie Lemaigre

Micheline Louis-Courvoisier

Catherine Othenin-Girard

(jusqu'au 30.06.2026)

Claire de Ribaupierre

Stéphanie Serra

(dès le 01.07.2026)

## Direction

### Directrice exécutive

Sabrina Grassi

### Responsable administratif et financier

Christophe Barbezat

### Responsable de programmes en innovation sociale

Célia Burnand (jusqu'au 30.06.2026)

### Responsable de programmes durabilité / médias & démocratie

Nicolas Krausz

### Responsable communication

Adrienne Prudente

### Gestionnaire administrative

Maud Fasel

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

Ana Dimitrievska

Tristan Moret

## Commission financière

### Présidente

Valérie Lemaigre

### Vice-président

Luis Ferreira

### Membres

Yann Gindraux

Grégoire Haenni

Stéphane Junod

Jean-Christophe Van Tilborgh

(jusqu'au 31.12.2026)

## 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

(jusqu'au 30.06.2026)

Stéphanie Serra

(dès le 01.07.2026)

### Vice-présidente

Claire de Ribaupierre

### Membres

Alexandre Demidoff

Stéphane Kropf

Patrick Peikert

Marc Perrenoud

Gina Proenza

## Jury des bourses et prix culturels

### Présidente

Catherine Othenin-Girard

(jusqu'au 30.06.2026)

### Membres

Véronique Ferrero Delacoste

Lisbeth Koutchoumoff

Stéphane Kropf

Sandrine Kuster

Marc Perrenoud

Serge Vuille

## Commission âges & société

### Présidente

Mathilde Appia

### Vice-présidente

Marie Da Roxa

### Membres

Christophe Graf

Simone Horat

Julien Ineichen

Émilie Romon Carnegie

## Commission sciences & santé

### Présidente

Louise Dermange

### Vice-présidente

Micheline Louis-Courvoisier

### Membres

Thomas Agoritsas

Éric Bonvin

Béatrice Desvergne

Monica Gotta

## Jury des prix recherche biomédicale translationnelle

### Président

François Verrey

### Membres

Sylvia Arber

Béatrice Desvergne

Philippe Moreillon

(jusqu'au 30.09.26)

Anne Angelillo-Scherrer

Alfred Zippelius

\* sous l'égide du Conseil de fondation

# CULTURE

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.



En 2025, 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 une vingtaine d'institutions culturelles dans le cadre d'un soutien pluriannuel de trois ans et des projets ponctuels, soit un total de 146 projets, pour un montant global de plus de CHF 3'360'000.

## 8 Bourses culturelles Leenaards

**Nandingua Bayarbaatar**  
cheffe d'orchestre

**Yann Stéphane Bisso**  
plasticien

**Karine Dahouindji**  
danseuse, chorégraphe,  
performeuse

**Laure Federiconi**  
écrivaine

**Sylvie Klijn**  
chanteuse, compositrice

**Peilian Li**  
plasticienne

**Emma Souharce**  
artiste sonore

**Collectif moitié moitié moitié**  
comédien-ne-s, metteur-euse-s  
en scène

## 1 Prix culturel Leenaards

**Giuliano da Empoli**  
Écrivain et essayiste

«À la frontière entre l'essai politique, le journalisme et la littérature, le travail de l'écrivain et essayiste italo-suisse Giuliano da Empoli explore en profondeur les dynamiques de la manipulation de l'opinion publique et du pouvoir qui menacent tant la démocratie. Son œuvre, portée par un engagement fort en faveur d'une démocratie vivante, fait de lui une voix essentielle pour décrypter les enjeux contemporains en cette période si troublée.»

Le jury des Bourses et Prix culturels 2025

## 30 Prix Tremplin

Initié en 2023, le Prix Tremplin vise à donner aux jeunes créateur-trice-s les moyens de franchir le cap délicat entre formation et pratique artistique professionnelle. Destiné aux diplômé-e-s de six hautes écoles d'art retenues par la Fondation (liste ci-contre), il accompagne leurs premiers pas dans le monde artistique.

Au terme de sa phase pilote (2023-2025), ce dispositif d'accompagnement a permis de soutenir 101 diplômé-e-s (dont 39 en 2025), parmi près de 440 candidat-e-s ayant répondu à l'appel à projets. Concrètement, le Prix Tremplin offre un soutien financier de CHF 5'000 ou CHF 10'000, attribué par les six hautes écoles d'art participantes, après un processus de sélection mené par leurs jurys respectifs. Forte du succès rencontré, la Fondation Leenaards a décidé de renouveler le Prix Tremplin pour une nouvelle période de trois ans (2026-2028), en partenariat avec ces mêmes écoles.

**L'ECAL – École cantonale d'art de Lausanne**  
Paul Fritz (arts visuels), Eva Manuela Rivas Bao (photographie), Alfredo Ventì (design graphique), Giulia Zanzarella (type design), Cedric Zellweger (photographie).

**La HEAD – Haute école d'art et de design**  
Elodie Arpa (cinéma), Samael Ceccottì (arts visuels), Savannah Mamie (arts visuels), Iryna Melnichenko (cinéma), Ruijin Song (arts visuels).

**La Manufacture – Haute école des arts de la scène**  
Julia Botelho (mise en scène), Oscar Damianaki (danse), Fanny Holland (mise en scène), Araksan Laisney (théâtre), Pierre Ripoll (théâtre), Martin Riewer (scénographie), Yohann Thenaisie (théâtre), Judit Waetershoot (danse), Léo Zagagnoni (théâtre).

**L'HEMU – Haute école de musique**  
Brayan Andrés Ariza Puyo, Pietro Bodini, Fabián Alexander Cáceres Pérez, Marie Gaignard, Amia Janicki, Genesis Andrea Lievano, Robin Pittet, Muriel Valentin.

**La HEM – Haute école de musique de Genève**  
Louis Aspod Bugnon, Alice Brandão et Maja Kralj, Juliette Dournaud, Sofie Garcia, Diego Garcia Suarez, Tomas Gurin, Sergei Leonov, Emma Vignier.

**L'Institut littéraire suisse et l'Institut Y (HKB) pour la littérature francophone**  
Sophie Bovy, Thomas Haller, Marwan Hemma, Ella Stürzenhofecker.

# ÂGES & SOCIÉTÉ

STIMULER LE VIVRE ET L'AGIR-ENSEMBLE

Dans le domaine âges & société, la Fondation Leenaards agit pour renforcer les liens entre les générations, soutenir les personnes vulnérables et promouvoir des environnements propices à l'épanouissement de toutes et tous. Face aux enjeux sociaux et démographiques, elle favorise l'émergence de projets contribuant au vivre-ensemble, plus particulièrement auprès des jeunes et des seniors. À ce titre, elle soutient des projets participant au «bien-vieillir» – en prévenant l'isolement social et en encourageant le maintien à domicile des seniors –, tout en renforçant le lien social par l'engagement bénévole et le sentiment d'appartenance territoriale. Elle stimule également la transmission intergénérationnelle et promeut l'inclusion ainsi que l'épanouissement des jeunes, notamment en matière de santé psychique.



En 2025, la Fondation Leenaards a soutenu 40 projets dans le domaine âges & société, pour un montant total de près de CHF 2'900'000.

## Vieillir avec une addiction: changer de regard et repenser l'accompagnement

Avec le vieillissement de la population, les addictions chez les personnes âgées constituent un enjeu croissant, encore peu reconnu. Le projet «Senior-e-s & Addiction(s)» du Groupement romand d'études des addictions (GREA) vise à renforcer les compétences des professionnel-le-s, à soutenir les échanges entre les professionnel-le-s de terrain et à mieux articuler les champs du vieillissement et des addictions, dans une perspective centrée sur la dignité, la qualité de vie et les droits des personnes concernées.

Le vieillissement démographique s'accompagne de parcours de vie plus diversifiés, où certaines personnes avancent en âge avec des consommations à risque ou des situations d'addiction, notamment liées à l'alcool ou aux médicaments. Longtemps peu reconnue, cette réalité pose aujourd'hui des défis aux structures d'accompagnement, qu'il s'agisse des établissements médico-sociaux ou des soins à domicile. Sur le terrain, les professionnel-le-s se retrouvent souvent démuni-e-s face à des situations complexes mêlant enjeux médicaux, sociaux et éthiques.

Le projet «Senior-e-s & Addiction(s)» vise à répondre à ces défis en combinant la mise en réseau, la valorisation des savoirs issus du terrain, la formation ainsi que la conception de ressources pratiques pour une diffusion à l'échelle romande et au-delà (par exemple, guides, plateforme [www.station-a.ch](http://www.station-a.ch), etc.). La démarche est également menée en co-construction avec les personnes concerné-e-s, le tout de manière interprofessionnelle et interinstitutionnelle, permettant ainsi le développement de pratiques adaptées aux réalités du terrain.

Au-delà des aspects organisationnels, le projet invite aussi à changer de regard sur les consommations au grand âge. Les personnes concernées sont souvent confrontées à une double stigmatisation, marquée par l'invisibilisation. Face à cette situation, le projet met en avant une approche respectueuse de leurs droits, en favorisant l'autodétermination, le lien social et la réduction des risques. Il s'agit dès lors de trouver le bon équilibre entre protection et autonomie, en proposant un accompagnement non moralisateur et centré sur la personne.



Plus d'informations:  
[grea.ch/projet/senior-e-s-addictions](http://grea.ch/projet/senior-e-s-addictions)

## Trait d'union, pour accompagner les jeunes vers leur avenir

Face à un environnement de plus en plus complexe, les jeunes ont besoin d'outils pour se projeter et construire un futur professionnel en accord avec leurs aspirations et les réalités du monde. Le projet «Trait d'union», soutenu par la Fondation Leenaards, met à la disposition des jeunes de 18 à 25 ans un programme d'accompagnement gratuit alliant créativité, accompagnement individuel et temps collectifs.

Les jeunes doivent relever le défi de se projeter dans l'avenir et d'explorer différentes options pour leurs études ou leur carrière, tout en tenant compte des réalités scolaires, professionnelles, économiques et sociales. Pour y répondre, Trait d'union propose un dispositif complet combinant modules de connaissance de soi, accompagnement personnalisé et ateliers créatifs. Les participant-e-s y explorent, sur près d'une année, leurs compétences et centres d'intérêt, et découvrent des métiers et parcours professionnels. Ils y expérimentent aussi différentes démarches créatives et expressives comme l'improvisation, l'écriture, les arts et les activités corporelles. Celles-ci contribuent à renforcer leur confiance, leur estime de soi et leur capacité à se projeter dans l'avenir.

L'objectif est ainsi de redonner aux jeunes en rupture de formation un sentiment d'appartenance à la société et de les aider à trouver leur place, en favorisant le vivre-ensemble et en les accompagnant dans la construction d'un projet professionnel qui leur correspond.

Le projet favorise également le bien-être et la sociabilisation après des périodes d'isolement, et sensibilise aux questions d'hygiène de vie et de santé mentale. Il encourage aussi l'engagement citoyen ainsi que la participation à des activités artistiques, sportives, bénévoles ou solidaires.



Plus d'informations:  
[evase.org/tu](http://evase.org/tu)

# SCIENCES & SANTÉ

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

Dans le domaine sciences & santé, la Fondation Leenaards soutient, avec ses Prix scientifiques, des projets de recherche biomédicale translationnelle sur les maladies humaines qui favorisent les liens entre sciences de base et sciences cliniques. Elle promeut aussi une approche intégrative et globale de la santé et des soins, ainsi que les réflexions sociétales liées à la santé. En 2025, l'initiative «Santé intégrative & société» de la Fondation Leenaards s'est achevée, après cinq années consacrées à stimuler des projets et à favoriser le dialogue entre les actrices et acteurs impliqué-e-s dans les pratiques de santé conventionnelles, alternatives et complémentaires. Dans sa continuité, la nouvelle initiative «Vers une santé partagée», lancée dès 2026 pour cinq ans, visera à accompagner la nécessaire transformation du système de santé suisse vers un modèle plus durable, inclusif et démocratique.



En 2025, la Fondation Leenaards a soutenu 20 projets dans le domaine sciences & santé, pour un montant total de plus de CHF 3'260'000, dont deux Prix scientifiques pour la recherche biomédicale translationnelle (CHF 700'000 / prix).

## 2 Prix scientifiques Leenaards pour la recherche biomédicale translationnelle

### Innovation dans la prise en charge des mutilations génitales féminines

«Grâce à ce nouvel outil, les femmes pourront évaluer elles-mêmes, en toute intimité, la sensibilité sensorielle de leurs organes génitaux, notamment après une mutilation génitale ou après un traitement médical ou une reconstruction chirurgicale. Cette recherche aborde un sujet encore tabou et comble une lacune majeure dans l'état des connaissances actuelles.»

Équipe de recherche:

→ D<sup>re</sup> JASMINE ABDULCADIR (HUG)

→ PROF. DANIEL HUBER (UNIGE)

### Rigidifier les cellules cancéreuses pour mieux les éliminer

«En ciblant les vulnérabilités mécaniques des cellules cancéreuses, nous espérons ouvrir la voie à de nouveaux traitements plus efficaces pour les patient-e-s ne répondant pas aux immunothérapies actuelles. Cette approche innovante pourrait non seulement améliorer l'efficacité des thérapies existantes, mais aussi permettre d'identifier de nouveaux biomarqueurs afin de mieux prédire la réponse des patient-e-s et de personnaliser les traitements.»

Équipe de recherche:

→ PROF. LI TANG (EPFL)

→ PROF. CAMILLA JANDUS (UNIGE)

→ PROF. OLIVIER MICHIELIN (HUG)



Infos détaillées et vidéo des projets:  
leenaards.ch/prixscientifique2025

## Initiative Santé intégrative & société

### Un jeu de cartes pour explorer la santé

Pour faciliter l'expression des expériences de santé dans leur globalité – physique, psychique et sociale –, le jeu de cartes PANORAMA offre un outil innovant. Co-créé avec des patient-e-s, proches et professionnel-le-s de santé, il associe mots et images pour exprimer le vécu et favoriser l'écoute et le dialogue, tout en valorisant les savoirs de chacun-e. Développé par le CoLaboratoire de l'UNIL dans le cadre de l'initiative Santé intégrative & société de la Fondation Leenaards (2021-2025), PANORAMA s'adresse autant aux usager-ère-s qu'aux professionnel-le-s de santé, pour une relation thérapeutique plus partenariale et qualitative.

### Une intégration simple à la consultation

PANORAMA est un jeu de cartes qui sert de passerelle de communication entre les patient-e-s et les professionnel-le-s de santé. Véritable outil d'exploration, il permet de mieux comprendre comment une personne vit sa santé ou sa maladie. Il peut soutenir la concentration des personnes ayant des difficultés à maintenir le fil de leurs pensées, permettre l'expression d'émotions vives et orienter l'entretien autour d'éléments qui comptent pour elles. En outre, ce jeu de cartes questionne les postures de chaque partie prenante et ouvre le dialogue.

### Un outil librement disponible

Fruit d'une recherche participative menée par le CoLaboratoire de l'Université de Lausanne, PANORAMA a mobilisé des citoyen-ne-s, des chercheur-euse-s, des professionnel-le-s de la santé et du social, les co-designers, des facilitateur-trice-s, une illustratrice, une réalisatrice et des webdesigners.

Le site internet panorama-sante.ch présente ce processus participatif, propose des conseils d'utilisation, des vidéos tutoriels et un kit à télécharger gratuitement. Avec cette mise à disposition, l'objectif est notamment de décloisonner et démocratiser les savoirs, tout en diffusant un outil au service d'une santé vécue dans sa globalité.



Plus d'informations:  
panorama-sante.ch

# DURABILITÉ

POUR UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE JUSTE ET PARTICIPATIVE

Avec le 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.

# MÉDIAS & DÉMOCRATIE

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 le 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 des formations et des actions de sensibilisation contre les fake news et la désinformation, par exemple dans les écoles.



leenaards.ch/  
durabilite



leenaards.ch/  
medias-et-democratie

En 2025, la Fondation Leenaards a soutenu 23 projets au sein du Programme durabilité, pour un montant de plus de CHF 1'510'000, et 21 projets au sein du Programme médias & démocratie, pour plus de CHF 1'765'000. La Fondation a également soutenu 12 projets liés au secteur philanthropique, pour près de CHF 250'000.

## Les Faiseurs romands, acteurs du changement

Le mouvement des Faiseurs est une initiative impulsée par la Fédération romande des consommateurs (FRC) qui rassemble et met en réseau des personnes, associations, organisations et commerces engagés pour une consommation plus durable. Soutenu par l'intermédiaire du Programme durabilité, ce mouvement valorise celles et ceux qui proposent des solutions concrètes pour repenser nos modes de consommation, avec l'ambition de faciliter le passage à l'action et de contribuer à préserver les ressources pour les générations futures. Structuré autour de trois axes complémentaires – l'alimentation, la réparation et la réutilisation –, le projet rend visibles et accessibles des alternatives locales, tout en connectant leurs actrices et acteurs.

Premier axe de changement: l'alimentation. Il encourage des pratiques comme le vrac, les circuits courts ou les initiatives anti-gaspillage, afin de privilégier une consommation plus responsable et locale. Le deuxième axe promeut une culture du «réparer plutôt que jeter», en s'appuyant sur des réseaux de réparateurs, des Repair Cafés et des outils concrets pour prolonger la durée de vie des objets. Cette approche permet de limiter les déchets tout en valorisant des savoir-faire essentiels et en créant des moments d'échange et de convivialité. Enfin, l'axe réutilisation met en avant les pratiques de seconde vie: seconde main, location, troc, consigne ou upcycling. En facilitant l'accès à ces solutions, Les Faiseurs participent au développement d'une économie plus circulaire et sobre en ressources, fondée sur le partage et l'optimisation de l'existant.

Au-delà de ces trois axes, Les Faiseurs s'affirment comme un véritable mouvement au service du plaidoyer de la FRC auprès des différents décideurs économiques et politiques. Au final, il s'agit de générer un impact systémique favorable à la durabilité, en facilitant le développement et le passage à l'échelle des initiatives locales.



Plus d'informations:  
lesfaiseurs.ch

## Spatz, le journal hyperlocal

Spatz, c'est la réinvention du journal de village à l'ère de l'intelligence artificielle. Avec seize éditions en Suisse, dont près de la moitié en Suisse romande, Spatz diffuse des informations de proximité que la presse locale peine de plus en plus à couvrir: décisions des autorités communales, vie associative, actualités des commerces ou encore agenda du week-end. Les contenus proviennent des habitant-e-s et d'une IA qui extrait les données utiles de sites web régionaux. Le tout est vérifié par des responsables éditoriaux locaux selon les standards journalistiques, puis diffusé chaque semaine gratuitement, par e-mail ou via l'application WhatsApp.

Derrière l'association Spatz se trouve une équipe de journalistes, de développeur-euse-s et d'acteur-trice-s des médias partie d'un constat: la presse régionale ne dispose souvent plus des ressources nécessaires pour couvrir l'actualité ultra-locale des petites communes. Sa vision pour contrer cet affaiblissement de l'écosystème médiatique traditionnel? Créer une nouvelle plateforme à l'échelle nationale capable de structurer la diffusion d'informations locales fiables afin de renforcer la cohésion sociale, tout en se distinguant du flux d'informations non vérifiées propre aux réseaux sociaux.

Depuis le lancement de la première commune pilote en Suisse romande, à Versoix en 2024, le développement en terres vaudoises a continué, notamment grâce au soutien de la Fondation Leenaards. Aujourd'hui, des éditions de Spatz existent dans les Alpes vaudoises, à Moudon et Lucens, dans La Veveyse et plus récemment à Avenches, des zones géographiques particulièrement touchées par le recul des médias locaux. Quant au canton de Genève, il compte déjà quatre éditions, à Bellevue, Genthod, Pregny-Chambésy et Versoix. Et les résultats sont probants: au total, ces huit éditions francophones touchent près de 8000 lectrices et lecteurs, avec une audience en forte croissance.

Pour assurer sa pérennité sur le long terme, Spatz a mis en place avec succès de nouveaux modèles de financement, notamment grâce aux contributions des citoyennes et citoyens des communautés concernées et des formats publicitaires numériques pour les commerces locaux. Spatz prépare également son déploiement à l'échelle nationale, notamment grâce à l'obtention de nouveaux soutiens philanthropiques comme ceux de la Fondation Aventinus et du Media Forward Fund, un regroupement réunissant entités philanthropiques et collectivités publiques afin de soutenir la diversité des médias.



Plus d'informations:  
spatz.news/fr

FRANCIS BAUDEVIN



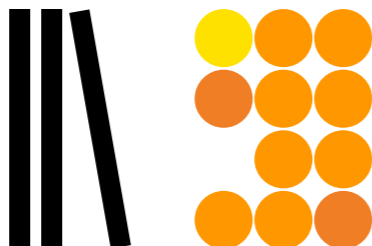
*Rennie*, 2005  
68 x 100 cm  
acrylique sur toile



*Eyjafjallajökull*, 2011  
dimensions variables  
peinture murale



*Folio (Sound and Vision)*, 2019  
deux toiles de 78 x 53 cm  
acrylique sur toile



*Reeds, Brass*, 2023  
dimensions variables  
peinture murale



*New Orleans*, 2022  
130 x 130 cm  
acrylique sur toile

**Responsable éditoriale** Adrienne Prudente

**Relecture** Adeline Vanoverbeke

**Graphisme** Atelier Cocchi, Lausanne / Flavia Cocchi, Christine Vaudois

**Photographies** Couverture: © David Gagnebin-de-Bons /

p. 2 © Julien Gremaud / p. 9 © DR et © Ville de Lausanne – Noura Gauper

pour la photo d'Émilie Moeschler / p. 18 © Matthias Steffen, © DR

© Studio Cabrelli (selon ordre d'apparition) / pp. 26, 30 et 31 © DR

**Photolithographie** Scan Graphic SA

**Impression** PCL Presses Centrales SA, mai 2026



La réutilisation d'un article publié dans *Regards 2026*  
est possible sur demande auprès de la Fondation Leenaards.

[regards2026.leenaards.ch](https://regards2026.leenaards.ch)

