

EVALUATION INITIATIVE DEMAIMPACT

Ce rapport évalue l'initiative Demaimpact, une expérimentation philanthropique qui confie à des jeunes le pouvoir de sélectionner les projets à soutenir. Il en analyse la genèse, le dispositif participatif, les effets observés et son potentiel pour démocratiser le secteur.



Prof. Nicolas Duvoux

Centre en philanthropie (GCP)
Faculté des sciences de la société (SDS)

Mara De Monte

Centre en philanthropie (GCP)



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

CENTRE EN PHILANTHROPIE

TABLE DES MATIÈRES



- A] **Contexte de l'étude**
 - A1. Présentation de l'initiative Demaimpact
 - A2. Objectif de l'évaluation
 - A3. Méthodologie de l'évaluation



- B] **Genèse, intention et appréciation**
 - B1. Genèse de l'expérimentation
 - B2. Intentions philanthropiques
 - B3. Limites perçues et interrogations des fondations



- C] **L'ingénierie de la participation**
 - C1. Les principes de la mise en place
 - C2. L'accompagnement et le cadrage



- D] **Le double point de vue des bénéficiaires**
 - D1. Les jeunes impliqués
 - D2. Les associations soutenues



- E] **Conclusion**



Annexes

Les fondations donatrices ont financé le projet, mais ne prennent aucune responsabilité quant à l'interprétation de l'étude menée de manière indépendante par l'UNIGE.

Pour des raisons de lisibilité et de lisibilité, le masculin générique est employé dans ce rapport. Il s'applique à toutes les personnes, sans distinction de genre.

Crédits photos : © Swiss Philanthropy Foundation

EVALUATION INITIATIVE DEMAIMPACT

Le Centre en philanthropie de l'Université de Genève (GCP) a procédé à une analyse de l'initiative Demaimpact lancée en partenariat avec WISE Philanthropy Advisors (WISE) et hébergée par Swiss Philanthropy Foundation. Cette étude est destinée à explorer les enjeux, les modalités, mais aussi les effets de cette initiative originale, confiant à des cohortes de jeunes la responsabilité de sélectionner les projets à financer.

Ce projet permet d'analyser en profondeur, non pas de manière théorique mais à travers l'action, une question majeure qui traverse le secteur philanthropique : celui-ci est-il réellement en mesure de corriger le pouvoir, jugé par certains excessif, que détiennent les donateurs dans le choix des causes et des projets à soutenir, autrement dit dans la définition concrète de l'intérêt général ?

Plutôt que d'engager une réflexion, Demaimpact a choisi de procéder à une mise en œuvre concrète, adoptant un parti-pris radical d'absence de fléchage initial des sommes dédiées à soutenir des projets, laissant ainsi les jeunes décider de la manière d'orienter lesdites ressources. L'étude ici présentée développe des considérations évaluatives et des réflexions académiques. Elle s'intéresse à la genèse, au processus de conception de Demaimpact et suit sa mise en œuvre depuis les intentions des fondations à l'origine de l'initiative d'une part, jusqu'aux effets concrets sur les parcours et l'expérience de vie des jeunes ayant participé au projet, ainsi que sur les organisations soutenues d'autre part. L'étude vise à nourrir une réflexion collective sur la participation, sa diffusion dans le secteur et son éventuelle réplique, en tenant compte des enjeux sectoriels et sociétaux de l'initiative.



Du côté des enjeux sectoriels, Demaimpact permet d'interroger plusieurs dimensions clés : les conditions de répliquabilité et d'appropriation par d'autres acteurs et fondations impliquées autour d'une expérimentation, les principes de légitimité de la démarche philanthropique et notamment le transfert de pouvoir, les conditions d'une répliquabilité et d'un transfert à d'autres acteurs ou la capacité à inspirer ou influencer d'autres acteurs du secteur. Souvent revendiquée ou souhaitée, la participation n'en a pas moins des incidences en temps et en ressources que l'étude permet de documenter. Elle offre ainsi un passage de la théorie à la pratique d'une des modalités principales de démocratisation de la philanthropie.

Du côté des enjeux sociétaux, l'initiative met en lumière la place des jeunes dans la société, mise en exergue par la crise sanitaire de la Covid-19, mais aussi par leur moindre participation électorale. Pouvons-nous tirer des conclusions sur toute une catégorie de la population avec un échantillon de 30 participants ? La transformation de la place de la jeunesse, ainsi que la contribution du dispositif à l'émergence d'un sentiment de capacité d'agir et de légitimité chez les jeunes des cohortes concernées, comptent parmi les objectifs de l'initiative.

Cette étude évaluative distingue — et articule — une préoccupation scientifique issue du projet « Philanthropie et démocratie » lancé par le Centre en philanthropie : la participation y est envisagée comme une modalité de démocratisation de la philanthropie elle-même, par l'implication des personnes directement concernées. En renforçant cette participation, la philanthropie tend ainsi à se conformer à des attentes normatives d'égalité et d'inclusion. C'est cette question de recherche qui a conduit le Centre à s'intéresser au dispositif Demaimpact, considéré comme innovant dans cette perspective.

“ *Demaimpact vise à offrir un espace où les préoccupations exprimées par les jeunes peuvent s'exprimer et se matérialiser.* ”

Elle doit toutefois être distinguée des motivations des concepteurs et opérateurs — Swiss Philanthropy Foundation et WISE — qui, à travers Demaimpact, proposent avant tout un enrichissement de la palette des instruments d'action, sans se situer dans une logique explicite de (re)légitimation. Ces deux questionnements, bien que distincts, ne doivent pas être envisagés de manière hermétique. Les enjeux de légitimation demeurent en effet présents dans l'esprit de certains donateurs et ont, comme nous le verrons, contribué à motiver leur implication. À travers cette évaluation de l'initiative, le GCP propose une analyse des effets directs et indirects d'un transfert de pouvoir inédit mais accompagné envers des publics peu habitués à disposer d'une capacité d'arbitrage aussi forte. Cette approche participative change-t-elle la philanthropie ? Transforme-t-elle également les personnes qui font l'expérience d'un pouvoir souvent conçu comme exclusif, lorsqu'elles sont mises en situation de l'exercer ? Pour y répondre, il faut revenir aux contextes et objectifs de l'initiative.

Après avoir évoqué la méthodologie de la démarche évaluative menée, nous évoquerons les conditions de l'alignement des trois donateurs de l'initiative, les modalités de mise en œuvre et le travail de repérage et d'accompagnement des jeunes. Nous procéderons ensuite à une analyse détaillée des atouts et limites de l'initiative, avant de conclure sur le potentiel qu'elle recèle et les améliorations nécessaires pour qu'elle puisse infuser le secteur philanthropique plus largement.

A] CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Arrivée désormais à la troisième édition, lancée en début 2025, les porteurs du projet souhaitent mener une évaluation de l'initiative afin de partager les enseignements tirés de l'expérience avec les praticiens et potentiellement les transposer dans d'autres contextes (personnes à l'aide sociale, aînés, etc.) Les porteurs ont partagé leurs objectifs initiaux, ouvert l'accès aux donateurs, aux organisations soutenues et aux jeunes pour parvenir à une objectivation, par le recours à une méthodologie qualitative (présentée ci-dessous), des apports et limites de l'initiative. Les termes et enjeux de la collaboration ont été établis de manière consensuelle avec le commanditaire, les contacts initiaux ont été assurés par celui-ci et la documentation transmise. L'ensemble des démarches et les analyses ont été réalisées de manière indépendante par le Centre en philanthropie à l'équipe de recherche.

Les porteurs du projet ont exprimé leurs attentes, auxquelles le Centre en philanthropie a répondu en proposant un dispositif hybride. Celui-ci combine (a) une analyse stratégique fondée sur des modèles éprouvés de diagnostic organisationnel et de conduite du changement, et (b) une analyse qualitative visant à mettre en évidence les évolutions des attentes normatives et sociales en matière de participation plus active — notamment de la part des jeunes générations — ainsi que de contribution au façonnement du monde social, permise par l'exercice d'un pouvoir de sélection et de financement.

A1. PRÉSENTATION DE L'INITIATIVE DEMAIMPACT

Demaimpact est une initiative philanthropique lancée en partenariat avec WISE et hébergée par Swiss Philanthropy Foundation. Elle est née d'un double constat : d'une part, certaines populations — notamment les jeunes — ont été particulièrement affectées par la crise du Covid-19, tant sur les plans social, éducatif et économique que dans leur rapport à l'engagement citoyen et aux processus de décision; d'autre part, les bénéficiaires des initiatives philanthropiques sont trop rarement impliqués dans le processus de sélection des projets. Ces deux constats ont donné naissance à un projet inscrit dans la réflexion menée par WISE sur la philanthropie et sur la manière d'accompagner les transformations du secteur en lien avec celles de la société.

Fédérant trois donateurs dans un comité de pilotage, l'initiative Demaimpact s'appuie sur un comité de sélection composé de 10 jeunes âgés de 18 à 30 ans, déployée sur trois volets entre février 2023 et août 2026. Pendant trois ans, 30 jeunes bénévoles venant de tous les cantons romands, ont eu l'opportunité de choisir de manière démocratique les thématiques philanthropiques importantes à leurs yeux pour soutenir les jeunes vulnérables en Suisse romande.

6 cantons: Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud

14 projets de 12 associations romandes sur 146 projets associatifs reçus en trois ans.

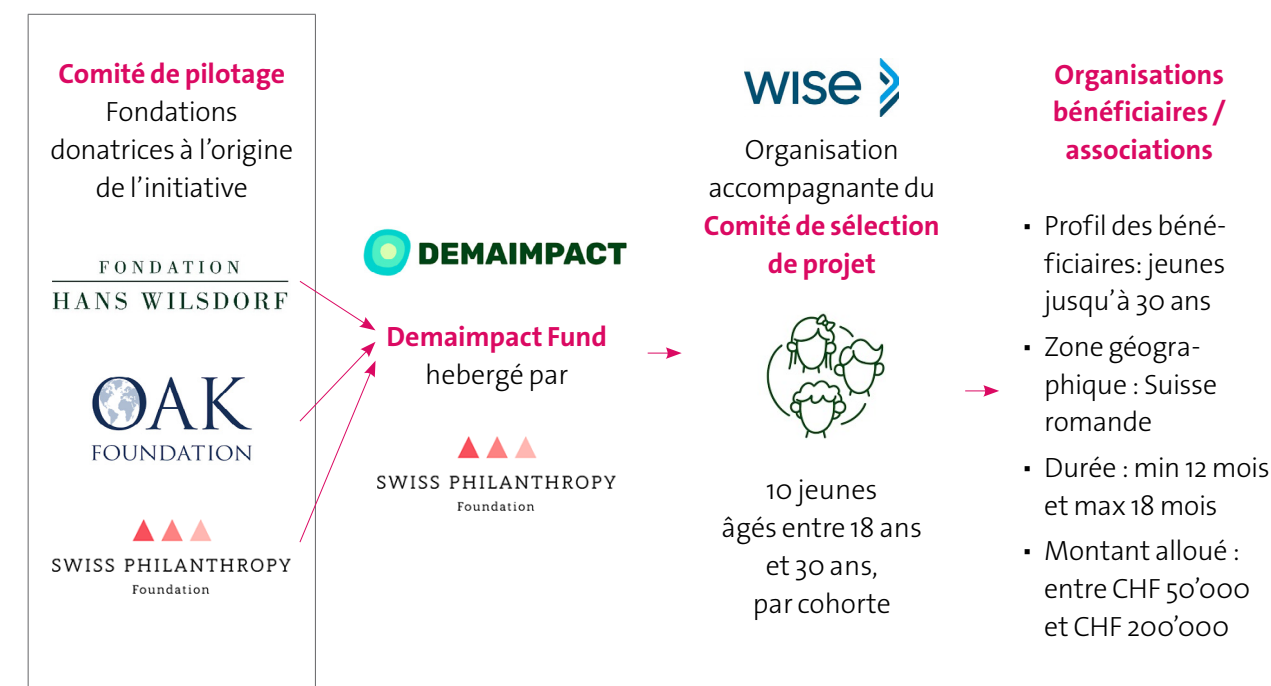
14'401 jeunes romands soutenus

4 thématiques philanthropiques ont été choisies par ces jeunes

- **Éducation** 4 projets – 2'657 jeunes soutenus
- **Intégration** 6 projets – 593 jeunes soutenus
- **Santé mentale** 2 projets – 9'851 jeunes soutenus
- **Environnement** 2 projets – 1'300 jeunes soutenus

CHF 1'200'000 budget total (CHF 400'000 par cohorte). Le cofinancement des projets sélectionnés atteint CHF 2'733'608 après 3 ans de projet, démontrant l'effet levier financier de Demaimpact.

Plusieurs dimensions de l'étude ont ainsi été mises en avant pour leur intérêt particulier tant pour les fondations à l'origine de l'initiative, que pour les jeunes et les organisations bénéficiaires et, plus largement, le secteur philanthropique.



Les projets choisis ont mis en place deux types d'interventions sur leurs territoires :

- Accompagnements personnalisés des jeunes vulnérables dans leurs parcours éducatif ou pré-professionnel (éducation et intégration).
- Programmes de sensibilisation des jeunes à plus grande échelle (santé mentale ou environnement).

Les financements ont permis le développement des organisations dans plusieurs domaines :

- Renforcer les petites structures grâce à la consolidation des processus internes, les aidant à passer un cap de croissance.
- Innover et lancer des projets pilotes sur de nouveaux enjeux sociétaux ou de nouveaux besoins à destination des jeunes.
- Assurer un effet levier à plusieurs niveaux : géographique (réplication sur de nouvelles régions romandes); financier (faciliter l'accès à de nouveaux cofinancements) ou encore plaidoyer (changements climatiques ou sociaux).

Pour en savoir plus demaimpact.ch

A2. OBJECTIF DE L'ÉVALUATION

Quels enseignements tirer de cette expérimentation ? Les questions évaluatives ont été définies en lien avec les intentions de WISE et de Swiss Philanthropy Foundation. Plusieurs enjeux se dégagent ainsi du point de vue des acteurs qui ont choisi de consacrer des ressources importantes à une démarche expérimentale fondée sur la participation des premiers concernés.

La première, d'intérêt majeur pour l'ensemble du secteur, est celle des moyens de la participation : Demaimpact permet en effet de qualifier l'intensité de l'effort organisationnel et d'ingénierie pour assurer des conditions de participation effective : recrutement, accompagnement, suivi des cohortes, dialogue, présence, remboursement des frais font partie des ressources consommatrices de temps et d'argent, indispensables pour assurer la participation des jeunes.

La deuxième concerne l'adéquation des intentions et des résultats: En effet, les initiateurs et les donateurs partagent une conviction commune en faveur du renforcement de la participation des jeunes, ainsi qu'un ensemble d'intérêts et d'intentions qui contribuent, d'une part, à définir leur motivation à soutenir le dispositif, et d'autre part à en façonner le cadrage (framing). Comment conçoivent-ils l'initiative et, au regard de ces attentes, comment perçoivent-ils les effets produits par son déploiement ? Cette perspective du côté des fondations à l'origine de l'initiative et donateurs doit être mise en regard de celle des associations et ONGs financées, d'une part, et bien sûr des jeunes concernés d'autre part. Les ressources octroyées aux premiers, ainsi que les possibilités effectives aux seconds et l'empreinte laissée sur la manière d'envisager l'avenir, constituent des éléments décisifs pour saisir les effets de l'initiative.

Enfin, la dissémination étant un des objectifs de l'évaluation, celle-ci proposera un regard interne et externe pour apporter des éléments de connaissance factuels, mais aussi des éléments d'aide à la décision stratégique. L'objectif est ainsi de soutenir la dynamique de participation au sein du secteur philanthropique, dont Demaimpact constitue un exemple. Dans quelle mesure les caractéristiques et parti-pris de l'approche développée dans l'expérimentation sont-elles susceptibles d'être répliquées avec succès dans d'autres contextes et sur d'autres populations ?

 ***Ce qui apparaît aujourd'hui comme une exception peut-il et même doit-il devenir une norme du secteur ?***

Cette dernière question évaluative fait le lien avec des enjeux de recherche plus fondamentaux liés à la démocratisation de la philanthropie : dans quelle mesure ce type d'expérimentation permet-il d'assurer, concrètement, un transfert de pouvoir susceptible de renforcer la légitimité de la philanthropie dans un contexte démocratique.

A3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

De manière cohérente avec un dispositif léger, reposant sur des cohortes de jeunes peu nombreuses, condition nécessaire pour garantir un travail d'accompagnement de qualité, la méthodologie retenue a été une approche qualitative. Des entretiens individuels menés par Nicolas Duvoux et Mara De Monte, ont vocation à permettre de croiser les regards sur l'initiative.

- Les parties prenantes consultées sont :
- Organisation accompagnante : WISE
 - 3 donateurs: Fondation Hans Wilsdorf, Oak Foundation, Swiss Philanthropy Foundations
 - 5 organisations bénéficiaires
 - 7 jeunes

Les objectifs généraux de l'évaluation ont fait l'objet d'un partage avec le commanditaire, ce qui a une incidence sur l'étude qui ne prétend pas à une neutralité intégrale. En effet, intéressée par l'initiative et notamment son lien étroit avec son axe de recherche « Philanthropie et démocratie », le Centre en philanthropie considère la participation déployée par Demaimpact comme un des principaux leviers de démocratisation de la philanthropie, un de ses axes de réflexion stratégiques dédiés à accompagner le secteur dans l'appropriation d'un critère de légitimité majeur. Cette initiative permet de saisir comment, concrètement, les critiques portant sur le caractère non-démocratique de la philanthropie trouvent des réponses, tout en mettant en œuvre un principe normatif d'implication des personnes concernées (*All-Affected Principle*, Reich and Saunders-Hastings, 2024), clé dans la participation. L'accès aux parties prenantes permet enfin de préciser et d'approfondir l'approche de la *trust-based philanthropy* : derrière le mot d'ordre, quels sont les enjeux opérationnels, quels sont les effets sur les organisations et les personnes ; comment faire de cette expérimentation limitée un principe qui infuse dans les pratiques et représentations du secteur dans son ensemble ?

Le Centre étudie ces enjeux à partir d'un socle normatif de soutien à la participation, partagé avec les concepteurs et utilisé pour l'accompagnement de l'initiative, sans se départir d'une neutralité dans l'analyse au regard des effets recherchés. Ce point de disclaimer permet aussi au lecteur d'avoir toutes les informations pour statuer sur la portée du propos. Celui-ci sera organisé en quatre temps, (a) le regard des donateurs, (b) l'ingénierie de la participation, (c) l'appréciation des personnes concernées et enfin d) une analyse d'ensemble assortie de recommandations opérationnelles et stratégiques.



B] GENÈSE, INTENTION ET APPRÉCIATION : LE POINT DE VUE DES FONDATIONS À L'ORIGINE DE L'INITIATIVE

Cette section présente une analyse approfondie de la genèse de l'initiative Demaimpact et des intentions philanthropiques qui ont motivé les fondations participatives. Le contenu s'appuie directement sur les entretiens menés avec les représentants de la Fondation Hans Wilsdorf (FWH), d'Oak Foundation, et de Swiss Philanthropy Foundation (SPF), ainsi qu'avec WISE en tant qu'organisation accompagnante.

B1. GENÈSE DE L'EXPÉRIMENTATION

Les fondateurs ont convergé autour d'une initiative visant à répondre aux effets de la pandémie de Covid-19, portée par une vision partagée de la philanthropie. La volonté de collaboration et de trouver des synergies ; l'intérêt commun à engager un renouvellement de la pratique philanthropique et la volonté de remédier à l'absence de pouvoir et de place donnée aux jeunes dans la société expliquent un démarrage rapide. Ce dernier élément a constitué le déclencheur de l'initiative.

- **Un contexte post-pandémique marqué par une volonté de réinvention.** Selon les donateurs, la crise sanitaire a agi comme un révélateur des fragilités sociales touchant les jeunes, mais aussi comme un catalyseur d'innovations philanthropiques. Dans ce contexte, l'une des fondations a exprimé le souhait « de faire quelque chose pour les jeunes, avec les jeunes », en leur permettant d'exercer un véritable pouvoir décisionnel. Cette impulsion s'inscrit dans une volonté plus large de sortir des logiques traditionnelles d'allocation de fonds centrées sur les institutions, en laissant émerger de nouvelles voix et de nouveaux formats d'engagement citoyen. La perception d'un décalage entre les capacités d'analyse et la maturité des jeunes d'une part, la faible place qui leur est laissée en termes de pouvoir décisionnel dans la société d'autre part sont entrés en ligne de compte.
- **Une convergence rapide autour d'une vision partagée entre Oak Foundation, SPF et FHW.** Les trois fondations engagées décrivent un alignement de vision quasi immédiat. Oak Foundation y voyait un prolongement naturel de son repositionnement stratégique visant à mieux intégrer les bénéficiaires et la volonté de s'engager localement, contrastant avec l'ancrage international habituel de la fondation ; SPF était motivée par la perspective de tester un modèle innovant, 'hors des sentiers battus' ; pour FHW, Demaimpact devient un 'espace parallèle', conçu pour accueillir le regard d'une génération qui doit trouver et prendre sa place dans les processus sociaux, politiques et philanthropiques. De plus WISE apportait une expertise reconnue en matière de facilitation et de processus participatifs. Cette conjonction d'intérêts a permis de structurer rapidement une expérimentation collective.
- **Un projet initialement ambitieux et déjà largement cadré au moment de l'entrée d'un deuxième donateur via SPF.** SPF souligne que lors de la mobilisation d'un deuxième donateur, le dispositif était déjà fortement structuré, tant dans sa philosophie que dans ses modalités opérationnelles. Cette maturité conceptuelle a facilité son adhésion, tout en renforçant l'idée que Demaimpact devait constituer un test grandeur nature du 'lâcher-prise', pierre angulaire du modèle et déclinaison concrète d'une philanthropie de la confiance, donnant pleine latitude à des cohortes de jeunes pour allouer des ressources. SPF, tout en se présentant comme donateur, mettait aussi à disposition une forme d'expertise entrepreneuriale, contribuant à renforcer la robustesse du consortium.

B2. INTENTIONS PHILANTHROPIQUES

Les intentions philanthropiques fondamentales qui ont présidé à Demaimpact tiennent à la volonté de renouveler, en acte, le secteur philanthropique en réduisant l'asymétrie entre les donateurs et les bénéficiaires et à développer un modèle innovant, susceptible de porter des vertus d'apprentissage civique et de collaboration au sein du secteur.

- **Une aspiration commune à démocratiser la philanthropie.** Les trois fondations convergent dans leur volonté de remettre en question les asymétries traditionnelles du pouvoir philanthropique. Demaimpact est conçu comme un laboratoire de démocratie participative, où le rôle des fondations se déplace d'un modèle prescriptif à une posture d'écoute, d'observation et de confiance. Certaines fondations insistent sur l'importance de renverser les hiérarchies implicites ; une autre souligne la nécessité d'accepter l'incertitude pour favoriser l'émergence de nouvelles logiques décisionnelles ; une autre, quant à elle, espérait un processus véritablement co-construit, capable de redonner une place à des formes d'expertise situées – celles d'une jeunesse issue de milieux et de trajectoires diverses.
- **Un outil de transmission intergénérationnelle et de formation citoyenne.** Pour les donateurs, la valeur du projet ne tient pas seulement aux décisions prises, mais à son caractère éminemment éducatif. Les jeunes y apprennent à analyser des dossiers, à débattre, à justifier des choix collectifs, à s'exposer à des dilemmes éthiques et à développer une lecture critique du secteur associatif. Cette dimension de transmission est partagée par les donateurs, qui y voient un moyen d'incarner une philanthropie moins verticale et plus orientée vers le renforcement des capacités des jeunes citoyens.
- **Un espace d'innovation sociale et de 'venture civic'.** Tous insistent sur le fait qu'une initiative comme Demaimpact peut constituer un terrain rare où tester des projets émergents, encore trop fragiles ou atypiques pour être financés par l'État. Il s'agit d'un espace d'expérimentation – 'try and fail, try again' – où la philanthropie peut jouer un rôle de catalyseur en amont d'une éventuelle reprise par les autorités publiques. Demaimpact offre ainsi une plateforme pour explorer des solutions nouvelles, non institutionnelles, qui ne trouvent pas leur place dans les modèles classiques.
- **Interroger les angles morts de la pratique philanthropique.** Les attentes d'une des fondations étaient clairement orientées vers l'émergence de nouvelles perspectives : la diversité des trajectoires personnelles, la capacité à révéler des besoins invisibilisés, et l'opportunité d'identifier de nouvelles priorités sociétales. Demaimpact représentait une chance d'introduire dans la philanthropie une réflexion plus ancrée dans le vécu social plutôt que dans l'ingénierie institutionnelle habituelle.
- **Une collaboration inter-fondations perçue comme un résultat en soi.** Toutes les fondations soulignent que Demaimpact a permis un niveau de coopération inédit. La co-construction initiale, la mise en commun de compétences diverses et la capacité à partager la gouvernance ont été vécues comme des avancées significatives. Cette dynamique partenariale a aussi renforcé la confiance mutuelle entre les donateurs et facilité un retrait progressif, crucial pour laisser aux jeunes la pleine autonomie dans les choix finaux.

B3. LIMITES PERÇUES ET INTERROGATIONS DES FONDATIONS

En termes de premier bilan tirés par les fondations elles-mêmes, il est intéressant de noter que les attentes d'audace et de disruption prêtées au projet et aux jeunes qui devaient décider de l'allocation des montants ne sont que partiellement satisfaites : difficultés de communication, biais de sélection dans la constitution des cohortes de jeunes, ambivalence du regard porté sur les choix effectués sont apparus.

- **Tensions liées au lâcher prise et à l'autonomie des jeunes.** L'un des défis les plus fréquemment cités concerne la difficulté pour certaines fondations d'adopter pleinement la logique de non contrôle. SPF souligne que cette posture, bien qu'essentielle, suscite des inquiétudes initiales, notamment face à la diversité des profils et à l'incertitude quant aux choix effectués par les jeunes. Comment se défaire, véritablement, de l'exigence de maîtriser un processus dont on souhaite par ailleurs qu'il donne lieu à un véritable transfert de pouvoir ? Telle est la question sur laquelle les fondations sont appelées à travailler au regard de l'initiative.
- **Attentes d'innovation partiellement satisfaites et limites observées dans les projets.** L'initiative a suscité des attentes d'innovation et de disruption qui n'ont été que partiellement satisfaites. Deux fondations expriment une certaine déception face au caractère jugé trop classique du processus final : la structure méthodologique, bien que solide, est perçue comme proche des pratiques d'ingénierie habituelles du secteur.
- **Cette perception se retrouve également dans les projets sélectionnés.** Malgré un mandat ouvert, les jeunes ont privilégié des organisations établies plutôt que des initiatives émergentes ou à haut risque.
- **Des difficultés persistantes de mobilisation et de diversité des candidatures.** Toutes les fondations soulignent un nombre de candidatures inférieur aux attentes, malgré un budget communication conséquent. Le projet n'a pas généré l'effet d'entraînement anticipé, et les profils les plus éloignés de la philanthropie restent difficiles à atteindre. Cette limite interroge la capacité du modèle à toucher un public véritablement représentatif de la jeunesse suisse. Elle souligne la difficulté structurelle à éviter les effets de sélection dans la participation, la capacité philanthropique à contrebalancer des effets observés dans la participation civique étant limitée.
- **Des défis de répllication et de pérennité.** WISE note que le modèle repose sur un investissement important en facilitation et accompagnement, rendant sa répllication difficile. Les fondations s'interrogent également sur la capacité du dispositif à se diffuser sans un acteur expérimenté pour stabiliser le processus (cf.p18 sur « accompagnement et cadrage »).

Ces limites ne doivent pas négliger le fait que les jeunes se sont appropriés et ont respecté un cadre qui leur avait été donné, et n'ont pas eu le sentiment que celui-ci entravait leur liberté comme le montrerons. L'absence de caractère disruptif tient sans doute à ce sentiment de responsabilité et ne les a pas empêchés de soutenir des projets innovants.

“ A l'issue de cette partie, il apparaît que l'évaluation sur le caractère faiblement disruptif peuvent être contrebalancés par l'attachement à la procédure et l'apprentissage civique. Un certain nombre d'équilibres peuvent encore être travaillés. ”

Pour les donateurs à l'origine de l'initiative et WISE, il est important de donner des gages dans la sécurité du processus vis-à-vis de potentiels donateurs, mais aussi conforter les jeunes dans leur pouvoir d'innover. Cet enjeu de médiation est central, dans la mesure où la participation philanthropique génère des attentes relationnelles entre différentes parties prenantes. Les interactions entre jeunes, donateurs et organisations bénéficiaires révèlent le potentiel du dispositif comme espace de médiation sociale, favorisant l'interconnaissance, la cohésion et le dialogue.



C] L'INGÉNIERIE DE LA PARTICIPATION

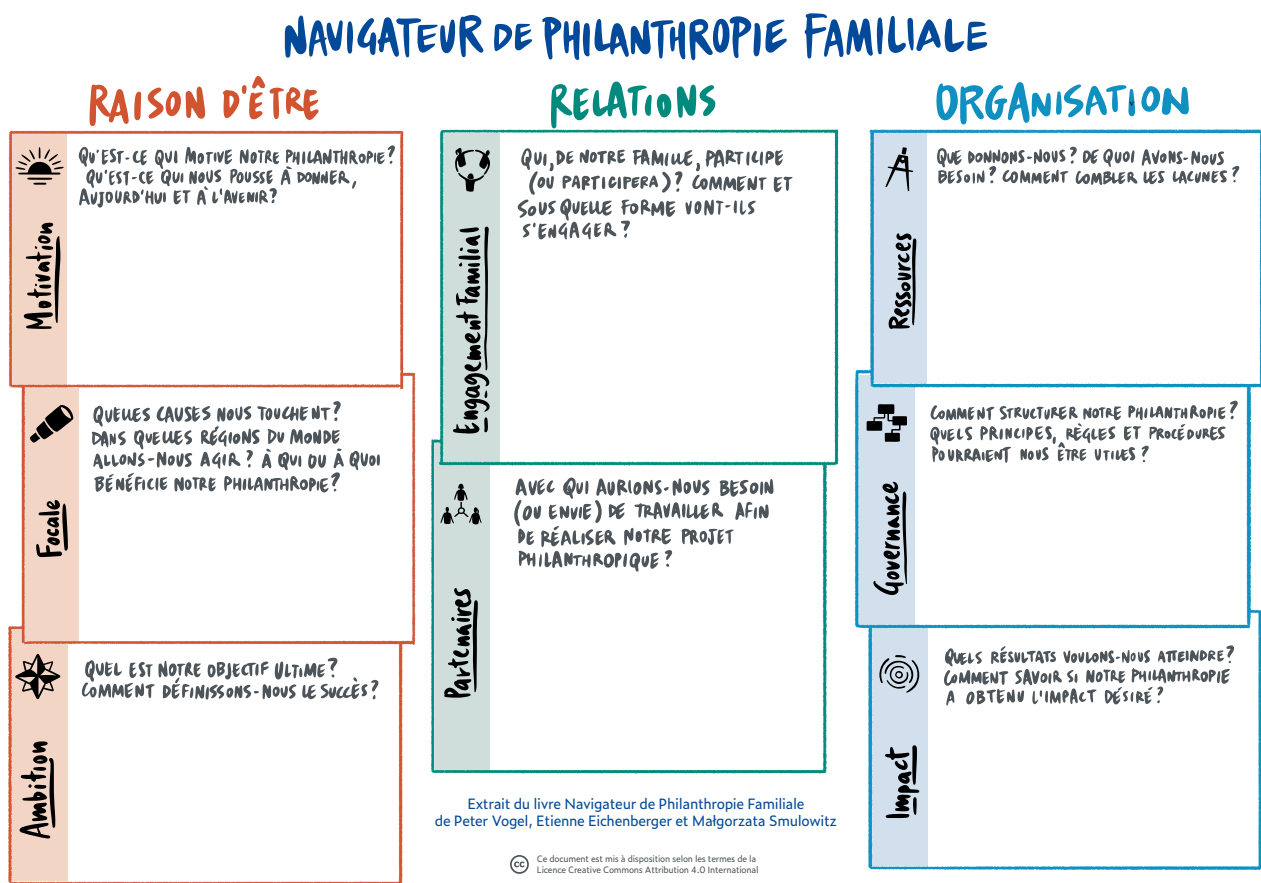
Cette partie est consacrée à une autre dimension particulièrement intéressante de Demainpact pour le secteur, à savoir la mise en œuvre concrète d'un transfert de pouvoir. L'initiative met en œuvre de manière concrète une méthodologie élaborée dans le Navigateur de philanthropie familiale. Les principes de cette méthodologie sont rappelés ci-dessous, ainsi que sa déclinaison spécifique pour les jeunes. Ces informations permettent d'évaluer les conditions de répliquabilité de l'initiative, en tenant compte des attentes des donateurs, de la mobilisation des bénéficiaires des initiatives philanthropiques et du dialogue avec le secteur.



C1. LES PRINCIPES DE LA MISE EN PLACE

Dans la mise en place de l'accompagnement aux jeunes sélectionnés, WISE a décidé de s'appuyer sur le Navigateur de Philanthropie Familiale (par Peter Vogel, Etienne Eichenberger, Malgorzata Kurak, 2023), un cadre structuré destiné à accompagner les familles philanthropes dans la définition, la structuration et la mise en œuvre de leur engagement. Il repose sur trois grands piliers, chacun décliné en éléments opérationnels.

L'évaluation montre que Demainpact constitue une transposition innovante du Navigateur : non pas appliqué à une famille, mais à une nouvelle génération (18–30 ans) chargée d'allouer des ressources philanthropiques significatives.



Source: Extrait du livre «Family Philanthropy Navigator» de Peter Vogel, Etienne Eichenberger et Malgorzata Kurak, IMD International, Dec. 2020

NAVIGATEUR DE PHILANTHROPIE FAMILIALE		
	LA RAISON D'ÊTRE	<p>Pourquoi donner ? À quoi ? Avec quelle ambition ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : ce qui fonde l'élan philanthropique. ▪ Focale : les populations, thématiques ou régions visées. ▪ Ambition : impact recherché, définition du succès
	LES RELATIONS	<p>Avec qui donne-t-on ? Qui participe ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement familial : qui participe, sous quelle forme, comment ? ▪ Partenaires externes : organisations, experts, acteurs opérationnels
	L'ORGANISATION	<p>Comment structurer, gouverner, suivre et ajuster la philanthropie ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources (financières, humaines) ▪ Structures et gouvernance ▪ Processus, suivi, impact

INITIATIVE DE MAIMPACT
<p>Donner du pouvoir aux jeunes & démocratiser la philanthropie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les jeunes définissent eux-mêmes leurs motivations, leurs priorités thématiques et leurs critères d'évaluation. ▪ Ils assument une ambition collective visant le bien commun, en cohérence avec les principes de participation active. ▪ L'initiative répond au principe du transfert réel de pouvoir, central dans le Navigateur.
<p>Un collectif de jeunes remplace la famille philanthropique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le groupe de 10 jeunes agit comme un véritable conseil philanthropique. ▪ WISE orchestre les relations avec les donateurs (SPF, Oak Foundation, FHW) et les organisations soutenues. ▪ La dynamique de gouvernance participative remplace la logique familiale du Navigateur.
<p>Ingénierie participative complète adaptée aux jeunes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation initiale structurée : philanthropie, budgets, critères, analyse de projets. ▪ Processus complet : sélection, délibération, financement, suivi et restitution. ▪ Gouvernance claire : comités, règles d'impartialité, rôle de WISE en tant que facilitateur expert.

C2. L'ACCOMPAGNEMENT ET LE CADRAGE

La mise en œuvre opérationnelle de l'initiative Demaimpact repose sur une ingénierie participative exigeante, qui suppose une mobilisation significative de ressources humaines et financières sur l'ensemble du cycle de chaque cohorte. Cette intensité doit être pleinement intégrée dès la phase de conception et de cadrage de ce type d'initiative.

En amont, l'engagement de l'équipe WISE s'inscrit dans un temps long : près de deux années de travail préparatoire ont été nécessaires avant même le lancement effectif de l'initiative. Cette phase a inclus la structuration du dispositif, l'alignement avec les fondations partenaires et la définition des modalités opérationnelles. L'engagement et la coordination avec les fondations ont ensuite requis plusieurs séances du comité de pilotage, mobilisant principalement l'équipe senior de WISE, afin d'assurer la cohérence stratégique, le suivi du cadre participatif et la sécurisation du processus. La coordination de la communication constitue également un volet non négligeable. Elle comprend le travail avec l'agence mandatée pour promouvoir l'initiative auprès des jeunes, la préparation d'une vidéo promotionnelle et l'animation des plateformes numériques. Cette activité représente environ six heures de travail par cohorte, réparties de manière équilibrée entre l'équipe senior et junior.

La phase de sélection des jeunes est particulièrement intensive. Elle inclut la réception et l'analyse des dossiers, la conduite des entretiens, puis les débriefings et prises de décision. Pour chaque cohorte, elle mobilise environ 13 heures de travail senior et 9 heures de travail junior. L'accompagnement des jeunes lors des ateliers, cœur pédagogique du dispositif, représente également un investissement substantiel. Il totalise environ 21 heures par cohorte pour l'équipe senior, couvrant la préparation, l'animation et le suivi des séances. Enfin, l'organisation de l'appel à projets constitue la charge opérationnelle la plus importante. Elle comprend la coordination générale, la pré-sélection des dossiers et le suivi des projets retenus, et représente près de 135 heures de travail, reflétant la complexité et l'exigence de cette phase clé.

Pris dans leur ensemble, ces éléments illustrent combien une initiative comme Demaimpact repose sur un modèle intensif en ingénierie, en préparation et en facilitation. Elle nécessite un engagement continu, expert et anticipé, qui constitue une condition déterminante tant pour la qualité du processus participatif que pour la crédibilité, la pérennité et la répliquabilité du dispositif.



D] LE DOUBLE POINT DE VUE DES BÉNÉFICIAIRES : JEUNES IMPLIQUÉS ET ASSOCIATIONS SOUTENUES

L'analyse des actions ne relève aujourd'hui plus seulement de leur conception et de leur mise en œuvre, mais aussi de leur réception. Celle-ci est d'autant plus importante qu'elle donne souvent lieu à une véritable appropriation active et détermine le sens d'un programme ou d'une initiative (Revillard, 2018). La partie suivante est consacrée à la restitution du point de vue des organisations soutenues et des jeunes impliqués, nécessaire pour comprendre l'appréciation qu'ils ont pu avoir du dispositif et en déterminer le sens et la portée. Il convient de souligner que, contrairement aux dispositifs philanthropiques classiques où une fondation distributive soutient une association ou une ONG, la notion de « bénéficiaires » revêt ici un double sens. Elle désigne à la fois les organisations soutenues financièrement et les jeunes, placés dans une situation inédite : celle d'acteurs décisionnaires, détenteurs d'un pouvoir effectif d'allocation de ressources financières significatives. Quels bénéfices retirent-ils ? Quels effets peut-on constater, ou envisager ? Le recul des premières cohortes permet de formuler des hypothèses de travail pour tout projet visant à donner de la capacité aux jeunes ou à d'autres publics.

D1. LES JEUNES IMPLIQUÉS

La dernière partie de l'étude a consisté en une série d'entretiens avec des jeunes de différentes cohortes. L'objectif n'était pas d'obtenir une représentativité stricte des volées, mais plutôt de garantir une diversité de points de vue selon trois critères principaux : le genre, la cohorte et la position sociale. L'appréciation du dispositif est très positive, ce qui ne relève guère de surprise au regard du volontariat des personnes qui s'y sont impliquées d'une part, et des ressources d'accompagnement déployées pour leur permettre de jouer le rôle – valorisant – qui leur était donné dans cette initiative d'autre part. Il est néanmoins intéressant de noter la diversité des critères et motifs d'appréciation, certains renvoyant à la participation citoyenne et au renforcement de l'implication civique, d'autres à une curiosité plus précise pour le secteur philanthropique et ses modes d'action. L'énergie d'un projet collectif et les rencontres ont également été saluées.

■ Une initiative perçue comme unique, innovante et accessible :

Tous les jeunes interrogés décrivent une opportunité rare d'entrer dans le monde de la philanthropie et du financement de projets, souvent jugé lointain pour les jeunes. Les participants sont souvent arrivés « par curiosité » ou « par hasard », via les réseaux sociaux, pensant parfois à une arnaque au départ tellement l'idée leur paraissait incongrue ou improbable. L'effet de contraste avec le caractère très organisé de la procédure est apparu lors des entretiens : non seulement le transfert de pouvoir sur l'argent est véridique mais il est en outre organisé.

■ Un espace inclusif et profondément humain :

Un des apports majeurs du projet — tant du point de vue objectif de l'analyse externe que du point de vue subjectif des bénéficiaires — réside dans la grande diversité des profils impliqués. Cette diversité s'exprime selon plusieurs dimensions : les jeunes proviennent de milieux sociaux variés, présentent des niveaux d'études et des parcours professionnels très différents, et entretiennent des relations contrastées avec leur famille et la société civile. Certains sont étudiants, d'autres déjà engagés dans la vie professionnelle, d'autres encore en reconversion. Cette pluralité est unanimement perçue comme un enrichissement essentiel, elle offre une ouverture sociale très valorisée, permettant de rencontrer des personnes issues d'horizons éloignés et parfois inconnus. Plusieurs jeunes soulignent l'importance de sortir de leur zone de confort ; l'un d'eux insiste sur la chance de côtoyer

des pairs aux parcours très différents, tandis que d'autres relèvent que Demaimpact permet véritablement de « sortir de sa bulle ». Cela souligne à quel point la participation civique est appréhendée comme une correction salubre à une forme d'isolement produit par une société très segmentée où la sociabilité numérique renforce les proximités et affinités préexistantes mais ne constitue pas véritablement un espace public ouvert et pluraliste en termes de propriétés sociales par exemple. De son côté, l'une des participantes souligne une réelle volonté stratégique de WISE de promouvoir l'inclusion, non seulement dans la composition du groupe mais aussi dans la manière de travailler ensemble. Elle insiste sur le caractère intentionnel et assumé des critères larges de sélection, ce qui enrichit la compréhension déjà mentionnée par les autres. Cela signifie que l'ouverture est double, liée à la composition du groupe mais aussi aux modalités d'interaction.

■ **Un processus et une organisation efficaces et transparentes :**

Ces modalités d'interaction et l'organisation sont enfin très appréciées : en effet, l'approche est perçue comme sérieuse, bien structurée et très accompagnante. Tous les jeunes rencontrés lors de la phase d'entretiens mentionnent un cadre rassurant, une équipe compétente, bienveillante et très présente mais sans interférer sur les choix d'allocation et sans remettre en cause le pouvoir décisionnel des jeunes. Cette capacité à concilier des objectifs potentiellement contradictoires constitue sans doute une des réussites opérationnelles les plus consensuelles du dispositif dont aucun jeune n'a mentionné le caractère trompeur. L'impartialité des organisateurs a été reconnue et l'absence d'influence sur les choix unanimement reconnue.

■ **Une candidature simple, fluide et accessible :**

Au niveau de la procédure, la démarche de candidature est décrite comme « ultra simple ». Elle est accessible quel que soit le niveau d'expérience, ce qui rend possible la diversité de composition évoquée précédemment. Les candidatures ont parfois été soumises à la dernière minute. La découverte de l'initiative a eu lieu via Instagram, Facebook, ou des personnes ressources (coach, réseau). Enfin, l'entretien n'est pas seulement vécu comme un filtre ou une procédure de sélection, mais un moment visant réellement à mieux connaître les jeunes, ce qui confirme et enrichit les perceptions très positives car cela véhicule un sentiment de reconnaissance et de considération très personnalisé. Le jeune n'est pas perdu dans le groupe ou identifié à son groupe d'âge mais véritablement considéré en raison de sa personnalité.

■ **Un accompagnement clair et structuré :**

Les entretiens de sélection en présentiel avec WISE ont donné lieu à des explications bienvenues, procurant aux jeunes le sentiment d'être mis à l'aise. Quelques règles simples instaurées par WISE ont créé un climat de sécurité psychologique immédiat, propice à l'expression libre. Le processus pédagogique est valorisant et décrit comme instructif : l'introduction aux fondations, aux critères d'évaluation, aux budgets, à la philanthropie suisse. Ces aspects pédagogiques ont été appréciés car ils ont été perçus comme bien cadrés. Une marge de liberté est laissée, sans toutefois exposer les jeunes à des difficultés — un risque qui aurait pu exister en cas de liberté excessive, bien que cela ne puisse être établi avec certitude. Cette conclusion peut être tirée du retour particulièrement précis des jeunes, dans leurs entretiens, sur la grande marge d'autonomie laissée au groupe, combinée à un cadre souple et réactif. Cela renforce l'idée d'un équilibre entre liberté et accompagnement.

Malgré cette appropriation positive, au regard des contraintes et de l'agenda des jeunes, un certain nombre d'enjeux organisationnels sont apparus. Les calendriers sont parfois jugés serrés, notamment en période d'examens ou pour les jeunes actifs. De plus, la mise en œuvre s'est heurtée à des difficultés à participer aux rencontres avec les bénéficiaires à cause du timing ou de la distance. La question de la disponibilité des jeunes et notamment l'articulation des agendas pour des jeunes ayant des modes de vie différents est ainsi ressortie comme un obstacle potentiel au développement de nouvelles dimensions du projet.

À côté de ces dimensions additionnelles, dont l'absence ou le manque a été relevé, une forme de symétrie avec les déclarations des bénéficiaires associatifs est notable. Certains projets reçus manquaient de concret selon les jeunes (difficile d'évaluer la pérennité), par ailleurs, il y avait une absence quasi-totale de contact direct (ni avec les organisations soutenues, ni avec les partenaires comme Oak Foundation ou FHW). Cela met en lumière un besoin plus large de renforcer le lien opérationnel avec les acteurs financés. La dimension relationnelle ou communautaire du projet, sa capacité à créer du collectif entre les différentes parties prenantes apparaît comme un enjeu transversal, susceptible de nourrir une réflexion pour d'éventuelles rééditions ou répliques.

Impact – Niveau individuel

Une dernière partie de cette section consacrée à la réception par les jeunes vise à mettre en lumière des éléments d'impact à différents niveaux et sur différents registres. Même si ce n'est pas initialement l'objectif, les jeunes ont développé des compétences comparables à celles généralement attendues dans de nombreuses fonctions et activités, que ce soient des tâches spécifiques ou du savoir-être et du développement personnel.

À un niveau plus individuel, les trajectoires personnelles ont pu être affectées et la qualité de l'expérience sociale et démocratique vécue par les jeunes s'en est trouvée transformée. L'analyse des entretiens met en évidence une forte hétérogénéité des perceptions, liée à la situation et à la position initiales des jeunes. Il est néanmoins possible de dégager certains traits communs dans les récits et les parcours des participants à Demaimpact.

■ **Acquisition de compétences (« hard skills ») :**

Demaimpact n'est pas un dispositif de formation. Néanmoins, pour entrer dans le rôle attendu, les jeunes doivent lire et analyser des dossiers, comparer des budgets et des bilans. Ils doivent comprendre les modèles philanthropiques et les mécanismes de sélection, identifier les caractéristiques, analyser la pertinence et l'impact potentiel, argumenter et se positionner. Concrètement, il leur est demandé de rédiger un argumentaire, de présenter un pitch convaincant, de restituer les éléments concrets sans y introduire d'éléments personnels, et d'adopter une posture d'ouverture et d'impartialité. Les compétences ainsi développées sont valorisées et suscitent un réel sentiment de fierté.

■ **Développement personnel (« soft skills ») :**

À ces compétences opérationnelles s'ajoutent des compétences plus relationnelles et comportementales : le travail en groupe, la gestion du consensus, ou encore l'expression claire de son point de vue sont mobilisées tout au long du processus. Il en découle un renforcement de la confiance en soi, le sentiment de jouer un rôle utile, voire de se dépasser, en se découvrant capable de réaliser des choses qui auraient pu sembler inaccessibles quelques mois avant seulement. Les jeunes ont expliqué avoir été amenés à élaborer une réflexion personnelle, qui les a conduits au-delà du cadre strictement professionnel ou académique « Sortir de sa bulle » : participer et être un citoyen, et contribuer à la société. Demaimpact conduit à une transformation personnelle et permet de sortir de sa zone de confort, gagner en aisance dans la communication.

La dimension collective fait appel à des capacités en termes de savoir-être qui passent par la médiation, la négociation, la capacité à naviguer dans des désaccords tout en coconstruisant le processus avec les animateurs, notamment pour identifier des points de consensus et établir des normes d'interaction partagées, respectueuses des points de vue des uns et des autres mais néanmoins efficaces car permettant de parvenir à une décision. Très concrètement, cet apprentissage aide à trouver sa place dans la société suisse, à élargir ses horizons, à connaître et apprécier la philanthropie au sens large (fondations, entreprises et associations).

Transformation de l'engagement ou des trajectoires

Pour illustrer cette réception, il peut être utile de dresser quelques portraits et d'incarner la manière dont Demaimpact a fait sens dans la trajectoire de certains jeunes. Yasmina a participé à la première cohorte, elle habite dans le canton de Genève. Elle est couturière et formatrice auprès d'enfants et adolescents. Elle est engagée bénévolement dans une association de quartier et elle a été intéressée par Demaimpact car elle a jugé le programme bien organisé. C'était pour elle l'occasion de découvrir un nouvel univers. Pour elle, Demaimpact a eu trois effets principaux, tous positifs : le premier est de lui avoir permis de se dépasser : faire des présentations et parler en public, autant de défis qui l'ont mobilisée. Le deuxième a été l'expérience de la mixité, de partager une expérience avec des jeunes d'autres milieux, avec différents parcours et origines, ce qu'elle a jugé très enrichissant. Enfin, Demaimpact l'a intéressée à titre professionnel, au regard d'une évolution qu'elle envisage d'engager. Bénévole et engagée dans une association de quartier, elle a pris conscience de l'existence de la philanthropie et aspire à renouveler son parcours professionnel.

“ *J'ai commencé à regarder plusieurs offres, et je réfléchis à une reconversion professionnelle... Demaimpact m'a donné la possibilité de me réinventer.* ”

Ce parcours contraste avec celui de Juan. Celui-ci a participé à la deuxième cohorte, il habite dans le canton de Berne. Ancien polymécanicien et issu d'une famille de l'immigration italienne et espagnole, il est actuellement en reconversion professionnelle. Son objectif en participant était de s'ouvrir à d'autres expériences, d'enrichir son point de vue sur la société et de trouver une manière de participer et de s'impliquer en tant que citoyen dans la Cité. Il n'avait pas d'expérience associative préalable et a saisi cette occasion de découvrir ce secteur. Il a particulièrement apprécié l'apprentissage de l'expression personnelle et de la communication, la dimension de groupe a été très importante pour lui car c'était une expérience nouvelle. De même, il considère que Demaimpact l'a aidé à prendre confiance en lui et à exprimer son point de vue. Enfin, le dispositif lui a permis de connaître et comprendre le secteur philanthropique et de saisir son rôle dans la société.

“ *J'ai désormais un avis positif sur la philanthropie... j'ai pris conscience qu'il existe des entités qui redistribuent pour le bien commun, j'ai changé ma perception des entreprises et de leur rôle dans la société.* ”

A contrario, Wendy, qui a participé à la troisième cohorte et vit dans le canton de Genève a une longue expérience associative. Elle est engagée de longue date dans des structures actives en Suisse romande. Elle travaille actuellement dans une fondation donatrice et, en s'impliquant dans Demaimpact, elle souhaitait « mieux comprendre les logiques de décision et les critères de sélection dans la philanthropie ». Pour elle, c'est surtout l'acquisition de compétences de soft skills décisives pour les métiers de service qu'elle retient : développement de compétences en négociation, médiation, analyse, présentation et sélection des dossiers, autant de pratiques dont la maîtrise est attendue dans le secteur dans lequel elle travaille. Ainsi, c'est une logique de perfectionnement et d'élévation dans un domaine, non-lucratif, où elle est déjà active, qui caractérise son engagement dans Demaimpact.

“ *Ma participation m'a permis de gagner en légitimité et en responsabilités au sein de la fondation où je travaille; je suis davantage impliquée dans l'analyse des demandes et la gestion financière.* ”

Enfin, Coraline, qui habite le Canton de Fribourg, a participé à la troisième cohorte également. Celle-ci a un profil expérimenté, avec un parcours diversifié. Elle travaille dans le domaine de la promotion culturelle et dispose d'une forte expérience en évaluation de projets publics. Son objectif en participant est de rencontrer des jeunes issus d'autres milieux, plus urbains, pour confronter ses propres valeurs. Elle souhaitait élargir son expérience sociétale et a trouvé dans Demaimpact une occasion d'apprendre et de se renouveler, ce qui l'a conduite à entamer une formation continue après le projet.

“ *L'expérience m'a permis d'élargir mes horizons - elle met en lumière l'importance d'aller à la rencontre d'autres milieux et d'autres méthodes pour être capable de remettre en question nos pratiques et habitudes.* ”

Plasticité des usages et ouverture à la philanthropie

- Un enseignement majeur issu de l'analyse de la réception du dispositif réside dans sa capacité à mobiliser des publics aux profils très divers, tant par leurs origines et ancrages sociaux et familiaux que par leur niveau de familiarité avec le secteur non lucratif et ses pratiques. Demaimpact peut ainsi constituer, selon les trajectoires, une première découverte du monde philanthropique ou, au contraire, une expérience de perfectionnement. Il peut relever à la fois d'une forme d'engagement citoyen et d'une dynamique de professionnalisation. Cette plasticité des usages constitue l'un des ressorts essentiels de la réussite du dispositif. Elle favorise une ouverture à la philanthropie et une meilleure appropriation de ses enjeux, pouvant aller jusqu'à susciter, chez certains participants, un intérêt professionnel pour ce secteur.
- En lien étroit avec l'objectif de démocratisation de la philanthropie, l'initiative permet également d'initier des jeunes non familiers des concepts de gouvernance, de financement, d'évaluation ou de gestion de projets sociaux. Ce faisant, elle contribue à une compréhension plus fine du fonctionnement des associations et de l'écosystème du financement, tout en renforçant l'intérêt porté au secteur. À ce titre, Demaimpact agit comme un véritable levier de dissémination : la participation y constitue un vecteur d'apprentissage par l'expérience, permettant de saisir concrètement ce qu'est et ce que fait la philanthropie, non par un discours justificatif, mais par la pratique et l'expérimentation.

La philanthropie institutionnelle, celle des fondations et donateurs est mieux identifiée et comprise, et la philanthropie individuelle est renforcée car plusieurs participants ont exprimé un intérêt pour s'engager dans des structures existantes. Grâce à l'expérience qui leur a été transmise, les jeunes identifient des lacunes structurelles (ex : manque d'informations ou de concret dans certains dossiers), qui pourraient nourrir une amélioration des pratiques du secteur. Pour conclure, le modèle de décision collective est perçu comme un exercice unique de participation citoyenne et collaborative.



D2. LES ASSOCIATIONS SOUTENUES

Les bénéficiaires associatifs ont tous exprimé une grande satisfaction vis-à-vis du processus, simple, accessible et intuitif. Le fait d'avoir été choisi par des jeunes est particulièrement valorisé en termes de légitimité et d'adéquation des projets avec les attentes sociétales. Du côté des points susceptibles d'être améliorés, l'absence de contact avec les jeunes est mentionnée, alors qu'elle pourrait être une source d'apprentissage mutuel. L'absence de contact humain et de lien communautaire est également déplorée.

■ Une procédure adéquate et utile

Les associations ont toutes valorisé la simplicité, le caractère ciblé et la lisibilité du processus de candidature. Celui-ci ne donne pas lieu à une perte de temps ou à des démarches trop lourdes. L'expérience est perçue comme agréable et non bureaucratique. Le site et la candidature sont clairs, l'accompagnement flexible et la réactivité de SPF dans les échanges sont très appréciés. Les calendriers ont pu être adaptés et les partenaires font état d'une bonne compréhension des contraintes du terrain. Certains ateliers financés se sont néanmoins révélés moins adaptés.

Les associations ont toutes pu financer des programmes importants et structurants grâce à Demaimpact. Pour Yojoa, il s'agit de la consolidation des formations soft-skills, avec la montée en puissance du programme (8 éditions/an) ; pour Radix, le financement a assuré la possibilité de déployer la méthodologie dans de nouvelles écoles, avec un cofinancement facilité. Pour Petit Corneille enfin, le soutien a permis le test d'ateliers innovants (parents-enfants, pratiques hors murs). Pour cette dernière association, deux subventions successives, et un soutien flexible ont rendu possible une sécurisation partielle du budget annuel et assuré la montée en légitimité d'un projet très innovant dans son mode opératoire, en-dehors ou plutôt à la lisière des formes d'intervention classique.

■ Une légitimité symbolique forte, liée au fait d'être sélectionné par des jeunes

Au-delà de l'apport financier, le soutien accordé dans le cadre de Demaimpact revêt une forte dimension symbolique. Être sélectionné par des cohortes de jeunes est perçu comme un marqueur de confiance et de légitimité, précisément parce que la décision émane de jeunes citoyens. Le dispositif est salué pour sa capacité à confronter les projets au regard de la jeunesse et à valider, en tant que tel, la pertinence des approches et des orientations proposées.

De manière générale, les associations ont souligné le renforcement du moral des équipes (Radix, Yojoa, A part entière) lié à l'obtention de ce soutien. L'étude constate un impact très positif sur les représentations internes aux équipes des associations soutenues : celles-ci ont le sentiment d'être vues, entendues et validées par la jeunesse à travers ce dispositif innovant et la confiance d'un Conseil ne peut produire le même effet de légitimation directe par la pertinence de la réponse apportée aux attentes sociétales. L'effacement de l'intermédiation philanthropique produit, de ce point de vue, les effets attendus. Au regard de ce constat unanimement positif, il est compréhensible que les associations aient exprimé le regret que les rencontres aient été limitées.

■ Une frustration récurrente : peu ou pas de rencontres avec les jeunes

Les associations ont fait état d'un regret, celui de ne pas avoir eu l'occasion d'échanger avec les jeunes et de structurer un dialogue autour de leur soutien. Sans doute cette démarche tient-elle, du point de vue de l'organisation, à la difficulté à mobiliser les jeunes sur des périodes suffisantes pour l'instruction des dossiers et la sélection. En tout cas, concernant Yoyoa, les bénéficiaires ont fait part de leur regret fort de ne pas avoir été auditionné. L'association exprime une forte attente pour obtenir des retours directs. Du côté de Radix, l'absence d'échange a été soulignée alors que l'équipe aurait apprécié partager ses réalités pédagogiques. Petit Corneille estime qu'un dialogue aurait permis d'ajuster certains contenus et enfin, a part entière a eu l'occasion d'effectuer une visioconférence unique, qui a soulevé des questions pertinentes mais l'association regrette le manque de temps pour un vrai dialogue. De manière très récurrente, les bénéficiaires ont exprimé leurs attentes concernant des formats de type auditions, une plus grande part de co-construction ainsi que des restitutions thématiques.

■ Des paramètres organisationnels à améliorer à la marge

Enfin, la temporalité et le cadre du financement constituent un point de vigilance important. L'implication de cohortes de jeunes sur trois années consécutives — à raison d'une cohorte par an — a conduit les organisations à déposer des projets s'inscrivant dans un calendrier annuel, qui ne correspond pas toujours aux besoins réels ni aux cycles d'action de leurs activités. Plusieurs acteurs ont ainsi souligné que la temporalité idéale des financements se situe plutôt autour de 24 mois, voire davantage, en particulier pour des projets nécessitant un accompagnement au long cours.

Dans ce contexte, une certaine ambiguïté sur la durée effective du soutien Demaimpact a été relevée. Si la possibilité de candidater à deux cycles successifs a été appréciée pour la flexibilité qu'elle offre, elle ne compense pas entièrement le besoin de visibilité et de stabilité exprimé par certains porteurs de projets, notamment lorsque ceux-ci impliquent un suivi continu de publics ou de familles.

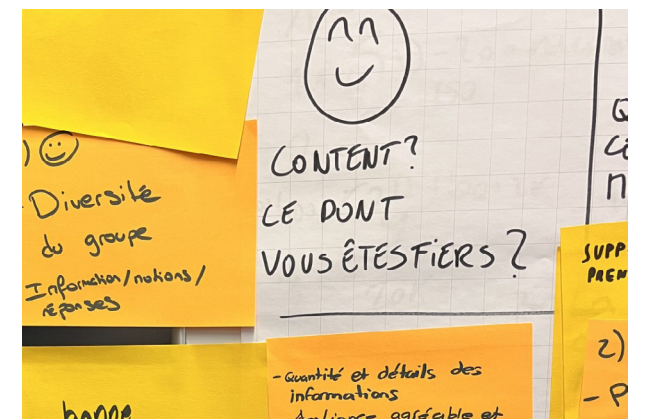
Ce décalage met en lumière un enjeu structurel à prendre en compte dans la conception d'initiatives participatives similaires : les temporalités propres aux dispositifs organisés en cohortes ne sont pas nécessairement alignées avec celles des projets soutenus. Il appelle dès lors à des arbitrages clairs dès la phase de cadrage, portant sur ce qu'il convient de privilégier — rythme de mobilisation des participants, continuité du soutien accordé, ou adéquation aux besoins opérationnels des projets — afin d'assurer la cohérence, l'efficacité et la lisibilité du dispositif dans son ensemble.

E] CONCLUSION

Lorsque l'on fait la synthèse des informations collectées dans le cadre de cette étude évaluative, il est frappant de constater que le projet se prête à de nombreuses interprétations et projections. Cette diversité d'approches est en partie liée à l'analyse de type académique qui, comme nous l'avons précisé en introduction, articule un questionnement sur la démocratisation de la philanthropie, issu de la recherche, avec une volonté praticienne d'élargir la palette des instruments d'action du secteur et de renouveler ses pratiques, en même temps que de faire connaître et disséminer ce mode d'action participatif. Elle est cependant, de manière plus profonde, constitutive du dispositif Demaimpact, fait sa richesse et aussi sa complexité.

En effet, Demaimpact articule, dans une même démarche, les volontés, intentions et points de vue de plusieurs fondations donatrices, chacune projetant ses propres attentes dans cette expérimentation. Ces attentes ont été en partie satisfaites grâce à un portage du projet ayant permis de mettre en place une ingénierie participative efficace. Elles font cependant l'objet de questionnements sur la manière dont les jeunes se sont saisis de l'opportunité de transformer en profondeur la philanthropie. La dimension d'apprentissage citoyen, la montée en capacité et en confiance, l'expérience de la mixité et de la participation à la Cité constituent des résultats significatifs de l'initiative. Ces observations illustrent le défi que représente la création d'un espace réellement émancipateur : concilier autonomie des jeunes, innovation des projets et sécurité pour les fondations demeure un équilibre délicat. Le respect du protocole et de la procédure, même s'il a limité la disruption attendue, constitue néanmoins une marque de rigueur et de sérieux dans la gestion, valorisable sur le plan de l'apprentissage civique. Enfin, le regard des jeunes doit être croisé avec celui des associations bénéficiaires, pour lesquelles des rencontres plus denses avec les autres parties prenantes auraient été souhaitables.

Globalement, l'initiative est saluée comme un processus innovant et émancipateur. Il recèle un potentiel important de renouvellement du secteur. Tant du point de vue du transfert de pouvoir aux jeunes, d'équilibrage de la répartition de capacité de décision auprès d'une catégorie — les jeunes — considérée comme capable mais fragile et insuffisamment écoutée. La dimension transformatrice des jeunes apparaît de manière très nette, ce qui est à mettre en balance avec les attentes au regard de la volonté des jeunes de transformer la société.



Pour le secteur, Demaimpact met en lumière les enjeux de mobilisation organisationnelle indispensables pour assurer les conditions de la participation. En effet, si la procédure est saluée comme efficace, réactive et adaptée aux exigences de construction des conditions de possibilité de l'étude, elle met également en lumière les enjeux opérationnels : faire participer les premières concernées est un souhait partagé par de nombreuses fondations, mais cela implique des choix organisationnels, du temps dédié et un accompagnement spécifique. Demaimpact est novateur qu'il permet, par la mise en œuvre concrète de la participation, de prendre la mesure du temps nécessaire à sa construction et à sa mise en œuvre et contribue ainsi, de manière utile, à la réflexion et au renouvellement du secteur. En ouvrant ainsi la boîte noire de la participation, cette étude à visée évaluative met en évidence la possibilité concrète de transférer du pouvoir et d'instaurer des formes de confiance envers des populations peu entendues dans les sociétés démocratiques. Les jeunes connaissent mieux la philanthropie, en même temps que la philanthropie les connaît mieux et peut s'élever grâce à cette connaissance.

ANNEXE 1 : APERÇU GLOBAL DES FONDATIONS À L'ORIGINE DE L'INITIATIVE

FONDATION HANS WILSDORF

La Fondation Hans Wilsdorf s'engage depuis quatre-vingts ans auprès de la population de Genève par des soutiens individuels ponctuels ou des bourses d'études. Elle accorde également des financements à des partenaires institutionnels engagés dans les domaines de l'action sociale, de la culture, de la formation et de l'insertion professionnelle à Genève, de l'humanitaire depuis Genève, ainsi que dans la protection des animaux et des écosystèmes tant en Suisse qu'à l'international.



La Oak Foundation est une fondation philanthropique internationale basée à Genève, engagée dans la promotion d'un monde plus juste, plus sûr et plus durable. Elle soutient des organisations actives dans une quarantaine de pays, en finançant des initiatives liées aux droits humains, à la protection de l'environnement, à la prévention des abus sexuels sur les enfants, au sans-abrisme, aux questions touchant les femmes et aux difficultés d'apprentissage. La fondation concentre son action sur les populations les plus vulnérables et privilégie des partenariats de long terme avec des acteurs locaux et internationaux.



Swiss Philanthropy Foundation (SPF) est une fondation abritante indépendante basée à Genève, dont la mission est de faciliter et de renforcer l'engagement philanthropique en Suisse et à l'international. Elle offre un cadre sûr, flexible et professionnel permettant à des donateurs privés, familles, entreprises ou groupes d'individus de créer et gérer des fonds philanthropiques sans devoir constituer leur propre fondation. La SPF accompagne ses donateurs dans la structuration de leurs projets, la gouvernance, la diligence raisonnable et le suivi d'impact, tout en promouvant une philanthropie stratégique, transparente et durable. Reconnue pour son expertise et son approche neutre, elle gère aujourd'hui plusieurs dizaines de fonds actifs dans des domaines variés tels que l'éducation, l'environnement, la santé, la culture ou les droits humains.

ANNEXE 2 : APPRÉCIATION GLOBALE

Enfin, l'étude présente ci-dessous une appréciation stratégique par la mobilisation du schéma d'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). L'objet est de donner une vision, à 360 degrés, des apports et limites du dispositif tel qu'il ressort des entretiens et démarches d'analyse menées.



STRENGTHS
FORCES INTERNES DU DISPOSITIF
<p>Un modèle radical d'expérimentation participative</p> <ul style="list-style-type: none"> Transfert réel de pouvoir aux jeunes (démarche participative, « All Affected Principle ») – différenciation nette dans le paysage philanthropique. Implication stratégique : en faire un pilier de marque et de plaidoyer. <p>Processus simple, clair et accessible</p> <ul style="list-style-type: none"> Accompagnement expert de WISE perçu comme structurant et rassurant. Implication stratégique: documenter la méthode (playbook) pour sécuriser la qualité à l'échelle. <p>Un impact fort sur les jeunes : capacitation & transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> Développement massif de hard/soft skills : analyse de dossiers, budgets, consensus, pitch, confiance en soi. Expérience vécue comme une entrée rare dans le monde de la philanthropie, parfois transformative. <p>Effets concrets pour les organisations bénéficiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> Tests, montée en puissance, déploiement national ; légitimité conférée par un jury de jeunes. Implication stratégique : mesurer et communiquer systématiquement ces effets leviers.

WEAKNESSES
LIMITES INTERNES & TENSIONS STRUCTURELLES
<p>Tensions liées au « lâcher prise » des donateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Difficulté pour certaines fondations d'assumer pleinement une logique de non contrôle ; inquiétudes face aux choix des jeunes. <p>Processus d'innovation moins disruptif qu'attendu</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingénierie perçue comme trop classique ; manque de véritable rupture méthodologique. Résultat des financements plus prudent que prévu : projets peu « high risk / high innovation ». <p>Charge opérationnelle élevée</p> <ul style="list-style-type: none"> Fort besoin d'ingénierie, de facilitation, d'accompagnement ; modèle « coûteux en temps/ressources » pour Wise et les porteurs. <p>Temporalité mal ajustée entre les besoins de l'initiative (cohortes annuelles) et les besoins des associations bénéficiaires (soutien pluriannuel souhaité)</p>

OPPORTUNITIES
OPPORTUNITÉS SECTORIELLES & SOCIÉTALES
<p>Dissémination d'un modèle de philanthropie démocratique</p> <ul style="list-style-type: none"> Initiative perçue comme un laboratoire du futur : mise en pratique d'un modèle inspiré de la <i>trust-based philanthropy</i>. Potentiel d'inspirer d'autres fondations, institutions ou secteurs (jeunesse, social, éducation). <p>Réplicabilité vers d'autres publics</p> <ul style="list-style-type: none"> Possibilité de transfert vers des bénéficiaires de l'aide sociale, personnes âgées, jeunes en insertion, publics éloignés du pouvoir philanthropique. <p>Effet d'entraînement sur les organisations</p> <ul style="list-style-type: none"> Légitimité des organisations pouvant faciliter financements cantonaux ou privés (effet levier observé pour Radix). <p>Améliorer la logistique et l'inclusivité : Communiquer les dates clés dès la sélection, prévoir plus de temps avec les organisations bénéficiaires, impliquer les jeunes dans l'appel à projets initial, etc.</p> <p>Renforcer les interactions et le suivi : Multiplier les échanges avec les donateurs et les bénéficiaires, créer des liens entre cohortes (alumni, mentorat), et améliorer le suivi post-programme pour comprendre l'impact réel et recueillir aussi le retour des donateurs.</p>

THREATS
RISQUES & MENACES EXTERNES POUR LA PÉRENNITÉ / RÉPLICABILITÉ
<p>Dépendance à l'expertise de WISE pour la facilitation → scalabilité fragile.</p> <p>Perception de non soutenabilité financière (modèle jugé coûteux en accompagnement).</p> <p>Transposition à des publics vulnérables sans ingénierie renforcée = risque éthique/ opérationnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> Implication stratégique : protocoles de protection, supervision dédiée, critères d'éligibilité adaptés.

ANNEXE 3 : ASSOCIATIONS SOUTENUES

A part entière	www.apartentiere.ch/fr
Alpes Vivantes	www.alpesvivantes.ch
Association Petit Corneille	www.petitcorneille.ch
Association Rookie Slash	www.rookieslash.org/en
Association Trust To Achieve	www.trust-to-achieve.com
Autonomia	www.autonomia-ge.ch
Fondation Radix	www.radix.ch/fr
IdéeSport	www.ideesport.ch/fr
Nicipé	www.anousdejouer.ch/Nicippe
Projuventute	www.projuventute.ch/fr/fondation/regions/centre-regional-suisse-romande
Stop Suicide	www.stopsuicide.ch
Yojoa	www.yojoa.ch

ANNEXE 4 : RÉFÉRENCES

Reich, R., Saunders-Hastings, E., (2024), « Philanthropy and the All-Affected Principle », in Empowering Affected Interests Democratic Inclusion in a Globalized World, Edited by Archon Fung, Sean W. D. Gray, Cambridge University Press.

Duvoux, N., Lefèvre, S. (2023), « Philanthropie et démocratie : enjeux et perspectives pour les fondations au 21e siècle », Fondation de France, Observatoire de la philanthropie.

Revillard, A. (2018), « Saisir les conséquences d’une politique à partir de ses ressortissants. La réception de l’action publique », Revue française de sociologie, p.469-491.

Vogel, P., Eichenberger, E., Kurak, M. (2023), « Navigateur de Philanthropie Familiale, IMD International.



This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

CENTRE EN PHILANTHROPIE