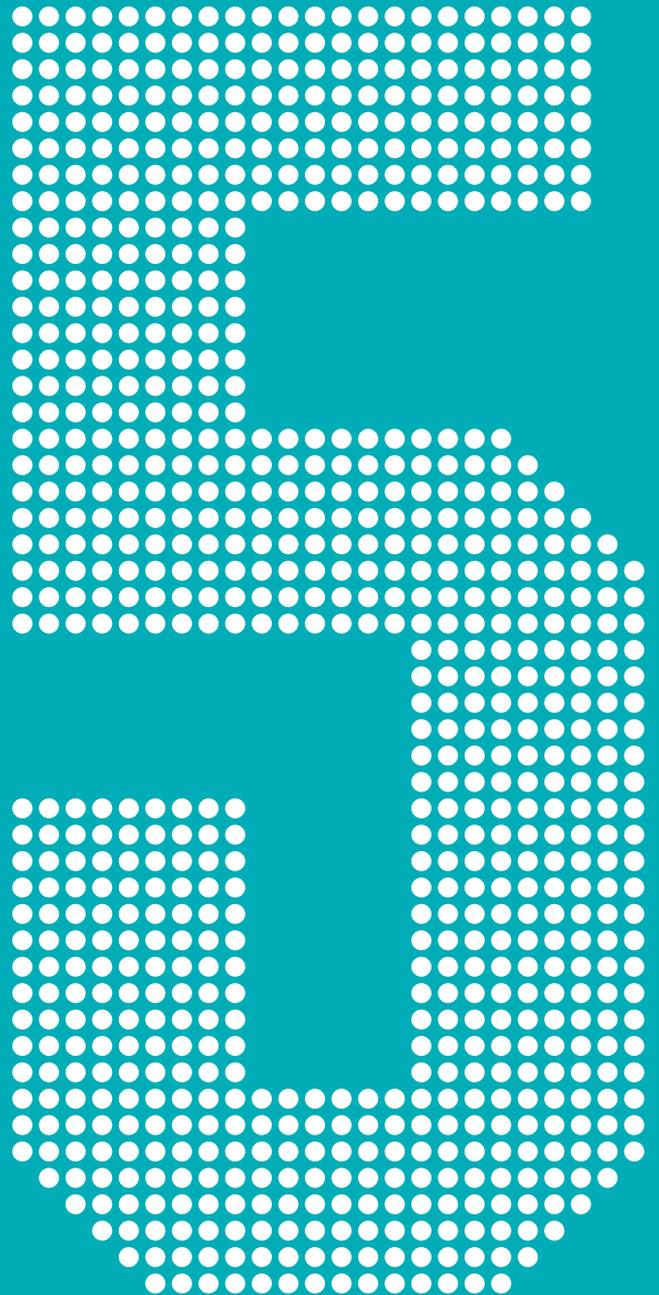
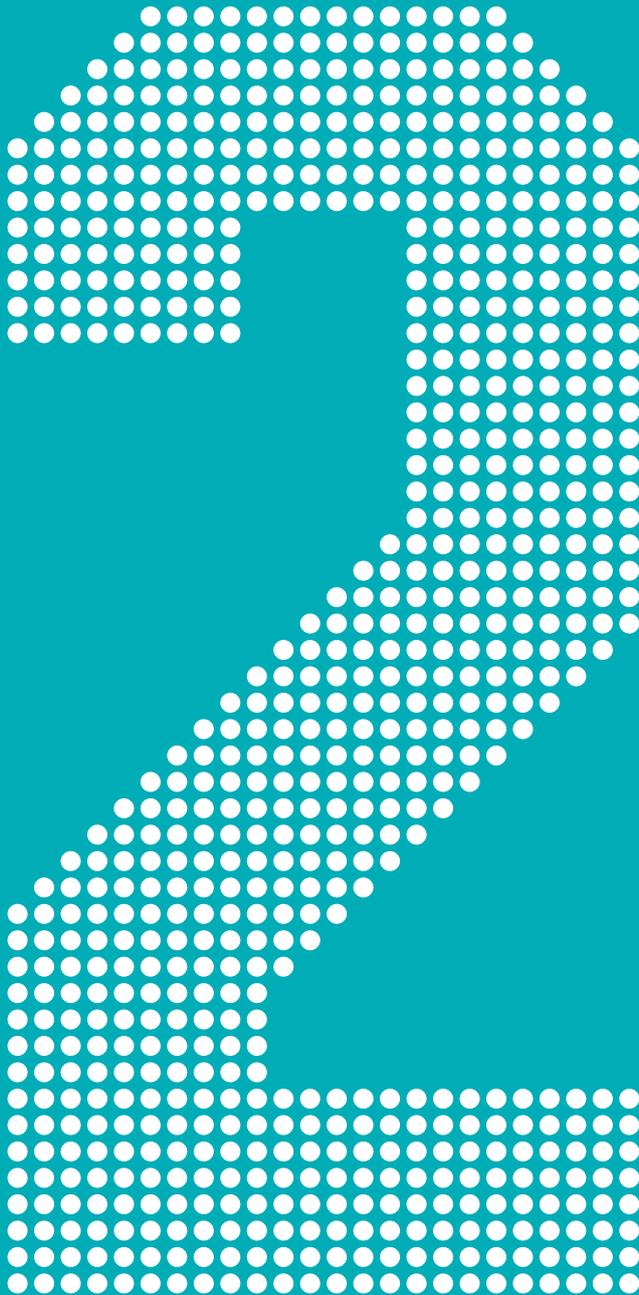


Rapport sur les Fondations en Suisse



Katja Schönenberger
SwissFoundations, association des
fondations donatrices en Suisse

SwissFoundations

Prof. Dr Dominique Jakob
Centre pour le droit des fondations,
Université de Zurich



**Universität
Zürich** UZH

Zentrum für Stiftungsrecht

Prof. Dr Georg von Schnurbein
Centre d'études de la philanthropie
en Suisse (CEPS), Université de Bâle



Rapport sur les fondations en Suisse 2025

Le Rapport sur les fondations en Suisse 2025 est publié par Katja Schönenberger, directrice de SwissFoundations, le professeur Dominique Jakob, directeur du Centre pour le droit des fondations de l'Université de Zurich et le professeur Georg von Schnurbein, directeur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle. Il présente les chiffres, faits et tendances les plus récentes relatives aux fondations, en Suisse comme à l'étranger, et contribue à une meilleure connaissance en la matière. Le rapport paraît annuellement en allemand et en français. Les deux versions peuvent être consultées et téléchargées gratuitement sous www.rapport-fondations.ch.

Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS)

Le Centre d'études de la philanthropie en Suisse est un institut de recherche et de formation continue fondé à l'Université de Bâle en 2008 à l'initiative de SwissFoundations. Par ses activités interdisciplinaires, le CEPS entend améliorer les connaissances et les bases théoriques relatives à la philanthropie. Ses prestations de formation continue et de conseil profitent directement aux fondations et autres organisations sans but lucratif.
→ www.ceps.unibas.ch

SwissFoundations

Née en 2001 d'une initiative commune, SwissFoundations regroupe les fondations donatrices suisses d'utilité publique et leur donne une voix forte et indépendante. Réseau actif au service de l'innovation, SwissFoundations promeut le partage d'expériences, la transparence et le professionnalisme dans le secteur suisse des fondations d'utilité publique. Chaque année, les membres et partenaires associés de SwissFoundations investissent plus d'un milliard de francs suisses dans des projets et initiatives d'utilité publique. Ainsi, SwissFoundations représente une part significative du total des distributions annuelles des fondations d'utilité publique en Suisse.
→ www.swissfoundations.ch

Centre pour le droit des fondations

Le Centre pour le droit des fondations a été créé en 2008 par le professeur Dominique Jakob sous la forme d'un centre de recherche rattaché à l'Université de Zurich. Dédié à l'enseignement et à la recherche dans le domaine des fondations, il sert de plateforme de communication entre milieux scientifiques, économiques et politiques et le secteur des fondations. Le centre étudie les différents types de fondation d'utilité publique et privée, y compris les formes juridiques étrangères et leur évolution.
→ www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch

CEPS Forschung und Praxis – Volume 33

**Rapport sur les Fondations en Suisse
2025**

Prof. Dr Dominique Jakob

Centre pour le droit des fondations, Université de Zurich

Prof. Dr Georg von Schnurbein

Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS), Université de Bâle

Katja Schönenberger

SwissFoundations, association des fondations donatrices en Suisse

Impressum:

Centre d'études de la philanthropie en
Suisse (CEPS), Université de Bâle
SwissFoundations, association des
fondations donatrices suisses
Centre pour le droit des fondations,
Université de Zurich

Mise en page :

© Neeser Müller Görner, Bâle

ISBN : 978-3-9525771-6-5

© Prof. Dr Dominique Jakob,

Centre pour le droit des fondations,
Université de Zurich ;

Prof. Dr Georg von Schnurbein,

Centre d'études de la philanthropie en
Suisse (CEPS), Université de Bâle ;

Katja Schönenberger,

SwissFoundations, association des
fondations donatrices en Suisse , 2025.

Tous droits réservés. Toute reproduc-
tion sans l'autorisation des auteurs et
autrices est strictement interdite.

Sommaire

Avant-propos 5

1 **Faits et chiffres** **6**

Aperçu du secteur des fondations suisses 8

Analyse des fondations soumises
à la surveillance fédérale 14

Manifestations futures 17

2 **Développements juridiques** **18**

Législation 20

Jurisprudence 24

Cadre juridique des modèles de soutien
entrepreneurial

*Contribution d'auteur du
Prof. Dr Dominique Jakob* 28

Les fondations – un abri sûr pour
blanchisseurs de capitaux ?

Contribution spéciale de Lisa Meyerhans Sarasin 33

Les fondations n'ont pas à s'inscrire au
registre suisse de transparence

Contribution spéciale du Dr Dr Thomas Sprecher 35

Enquête sur la pratique de l'exonération
fiscale en suisse

Contribution spéciale du Prof. Dr Andrea Opel 37

3 **Dossier spécial : Future-Proof Funding** **40**

Le soutien dans l'avenir : variable,
participatif et produisant un impact
durable

*Contribution d'auteur du
Prof. Dr Georg von Schnurbein* 42

La stratégie dans un monde en
mouvement

Contribution d'auteur de Katja Schönenberger 45

La philanthropie collaborative :
plus qu'une simple tendance

*Contribution spéciale de Lukas Hupfer
et Regula Wolf* 47

Entrepreneurial funding models :
a powerful pathway for social impact

Guest Article by Dr. Maximilian Martin 50

4 **Thèmes et tendances** **52**

Le « steward-ownership » :
les fondations et le soutien
entrepreneurial

Contribution spéciale de Thimo Wittkämper 54

Les conseils de fondation –
plus importants que jamais

*Contribution d'auteur du
Prof. Dr Georg von Schnurbein* 56

La responsabilité du membre de conseil
de fondation – témoignages 58

Toutes les bonnes choses ont une fin :
les stratégies des fondations « sunset »

Contribution spéciale de Ruth Lechler 60

La culture du feedback : pour un
cinquième principe dans le swiss
foundation code

*Contribution spéciale de Lea Buck,
Andreas Geis, Helena Knorr,
Rahel Stauffiger, Michaela Wintrich* 62

Philanthropie et démocratie :
pour un regard sur l'europe
et la suisse

Contribution spéciale de Prof. Nicolas Duvoux 65

Notes de fin 67

5 **Études et nouvelles parutions 2024** **70**

Études et nouvelles parutions 2024 72

Bref portrait des éditrices et éditeurs 74

Avant-propos

L'an passé a été riche en événements susceptibles de donner des impulsions importantes aux fondations suisses. Le changement de pratique de l'administration fiscale zurichoise, qui facilite et rend plus attrayantes la création et la gestion de fondations, est sans doute celui qui a fait le plus de bruit. Les jalons qui y ont conduit – la constitution d'un groupe de travail de composition mixte, le recours à des avis d'experts, des manifestations communes – montrent de façon exemplaire comment une démarche concertée entre l'État et le secteur des fondations peut faire avancer les choses. Parallèlement, sur le plan politique, les associations SwissFoundations et proFonds ont obtenu que les fondations à but non lucratif continuent de ne pas être soumises à l'obligation de s'inscrire dans un registre de transparence. En juin, la Fondation Botnar a annoncé qu'elle allouait 1 milliard de francs suisses à la création d'un institut de recherche médicale. C'est la première fois en Suisse qu'une telle somme est consacrée à un seul projet ! Grâce à l'aide de l'autorité fédérale de surveillance des fondations, SwissFoundations est pour la première fois en mesure de publier dans son Rapport sur les fondations en Suisse 2025 des données plus précises sur les charges encourues par les fondations en lien avec les prestations fournies. L'importance des prestations d'utilité publique est une bonne surprise (p. 14) !

Ces nouvelles encourageantes ne doivent pas faire oublier que le secteur des fondations n'est, pas davantage que d'autres, épargné par les mutations que traverse actuellement la société. Les nombreux défis sociétaux entraînent une multiplication des requêtes et demandes adressées aux fondations. C'est pourquoi il devient de plus en plus important de trouver la forme de soutien la plus appropriée, comme le montrent les contributions du dossier spécial « Future-Proof Funding ». En même temps, la volatilité des résultats et la réglementation croissante font obstacle à une gestion performante. Ces dernières années ont vu se multiplier les cas de liquidation de fondations dont la fortune disponible ne permettait plus de poursuivre efficacement le but. Le Rapport 2025 annonce des chiffres record pour la liquidation de fondations en 2024. Le solde des créations de fondations reste positif, mais ce sont désormais des formes autres que la fondation indépendante, telles que la fondation abritante ou le social investing, qui ont la cote.

C'est dire l'importance d'impulsions telles que celle donnée par l'administration fiscale du canton de Zurich pour qu'il reste attrayant de créer des fondations. Sans fondateurs, pas de nouvelles fondations ! Comme le montre la contribution d'Andrea Opel, la décision zurichoise a déjà inspiré d'autres cantons. Le présent Rapport voudrait lui aussi contribuer à ce qu'on parle du secteur et mette en lumière les développements nouveaux qui s'y observent.

Dominique Jakob
Georg von Schnurbein
Katja Schönenberger

Mai 2025



Faits et Chiffres

- La consolidation progresse dans le secteur des fondations suisses. 2024 a connu 268 liquidations et 298 créations de fondations, ce qui correspond à une croissance nette de 30 fondations. Le canton de Zurich reste en tête pour le nombre de fondations, suivi par Berne, Genève et Vaud. Les cantons de Zoug, du Tessin et des Grisons enregistrent la plus forte croissance nette en 2024.

- Au total, la Suisse compte 12 722 fondations d'utilité publique. Près de la moitié peuvent être qualifiées de fondations donatrices (49,1%) et totalisent plus de 6 milliards de francs suisses de charges liées aux prestations fournies.

- Fondations sous surveillance de la Confédération (ASF) : plus d'un tiers de toutes les fondations d'utilité publique sont soumises à l'ASF. Ainsi, par rapport à 2002, le nombre des fondations a doublé, et le total du bilan a même été multiplié par six. Ceci s'explique par la croissance générale du secteur, mais aussi par l'intégration des organisations supranationales basées à Genève qui n'étaient pas encore prises en compte précédemment. La manière dont se répartit la fortune des fondations, qui est de 83,2 milliards de francs suisses, mérite une mention particulière. Quelque 50 % du capital des fondations sont entre les mains de 97 fondations seulement, alors que les 50 % restants sont détenus par 3'945 fondations.

Aperçu du secteur des fondations suisses

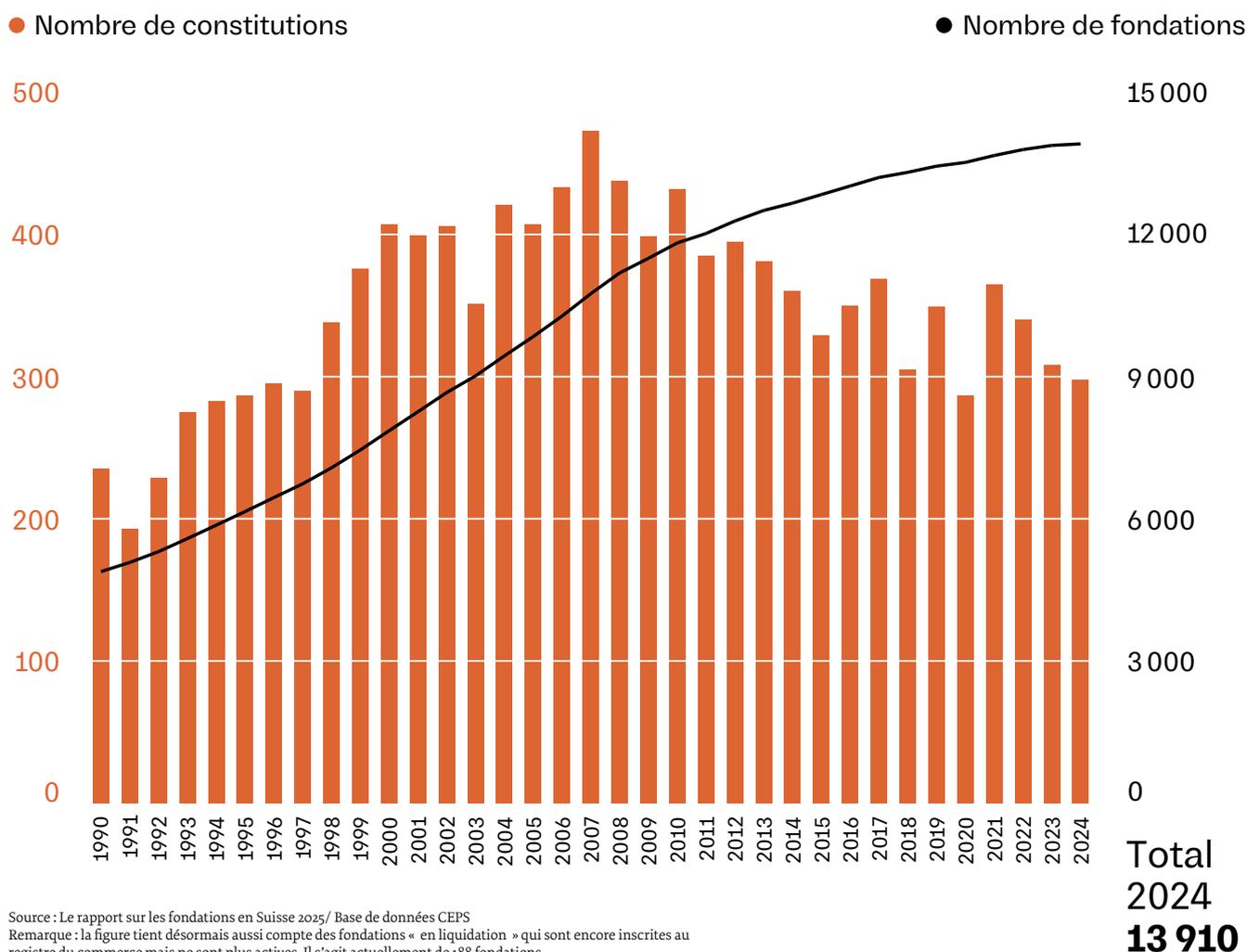
La consolidation du secteur des fondations suisses s'accélère (Fig. 1). Une fois de plus, l'an dernier, de nombreuses fondations d'utilité publique ont été radiées du registre du commerce. Aux 268 liquidations au total font face seulement 298 créations de fondations, si bien que la croissance nette tombe à 30 fondations (Fig. 2). Le registre du commerce fait par ailleurs état de 188 fondations avec la mention « en liquidation ». Leur nombre est également en progression constante depuis quelques années.

On peut partir du principe qu'il s'agit de fondations qui ne sont plus très actives et qui seront entièrement li-

quidées dans l'année qui vient, dans la mesure où une procédure de liquidation s'étend le plus souvent sur plus d'une année. Si on déduit ces fondations du total de 13 910, il reste 13 722 fondations qui déploient une action d'utilité publique et créatrice de valeur au profit de la société. Par rapport à 2023, la différence se réduit à une seule fondation de plus active en faveur de la société.

Cette évolution se dessine depuis plusieurs années. Elle est étroitement liée à la situation des nombreuses fondations de petite et de très petite taille (détenant un patrimoine de moins de 3 millions de francs suisses) : les fondations peu dotées en capital (et donc moins en mesure de prendre des risques) continuent d'avoir des difficultés à tirer un rendement suffisant du capital de la fondation. C'est pourquoi, elles commencent par consommer leur capital en le dépensant conformément à leur but et en cherchant le plus grand impact, pour ensuite liquider la fondation. Les fondations dans cette situation ont également beaucoup de peine à recruter la relève requise pour leur conseil de fondation.

Fig. 1 Evolution du secteur des fondations, compte tenu des créations et des liquidations, depuis 1990



Répartition régionale

Pour autant, il ne faut pas perdre de vue que le nombre de créations de nouvelles fondations (298) reste historiquement élevé. Zurich est le canton qui compte le plus de fondations (2 212), suivi par Berne (1 424), Genève (1 373) et Vaud (1 333). Zurich se maintient également en tête pour les créations de nouvelles fondations (+44), suivi de près par Genève (+43) et Zoug (+42). Mais Zürich et Genève ont également connu beaucoup de liquidations (-47 et -42 respectivement), si bien que le tableau d'ensemble dans ces cantons ne change pratiquement pas (Fig. 3). Les cantons de Zoug (+21), du Tessin (+17) et des Grisons (+10) en revanche enregistrent une tendance nettement positive. 9 cantons au total enregistrent une croissance nette négative. C'est de loin dans le canton de Vaud que celle-ci est la plus marquée (-28). Étant donné la croissance de la population et la faible augmentation du nombre de fondations, la densité moyenne des fondations en Suisse, de 15,2 pour 100 000 habitants, est en léger recul par rapport à l'an passé (Fig. 4). C'est au canton de Bâle-Ville que la densité de fondations est la plus forte avec 43,5, suivie par Zoug (34,4) et les Grisons (26,7), tous deux en progression. Glaris, avec un secteur stable à forte tradition historique, se situe à mi-chemin avec 27,4.

Fig. 2

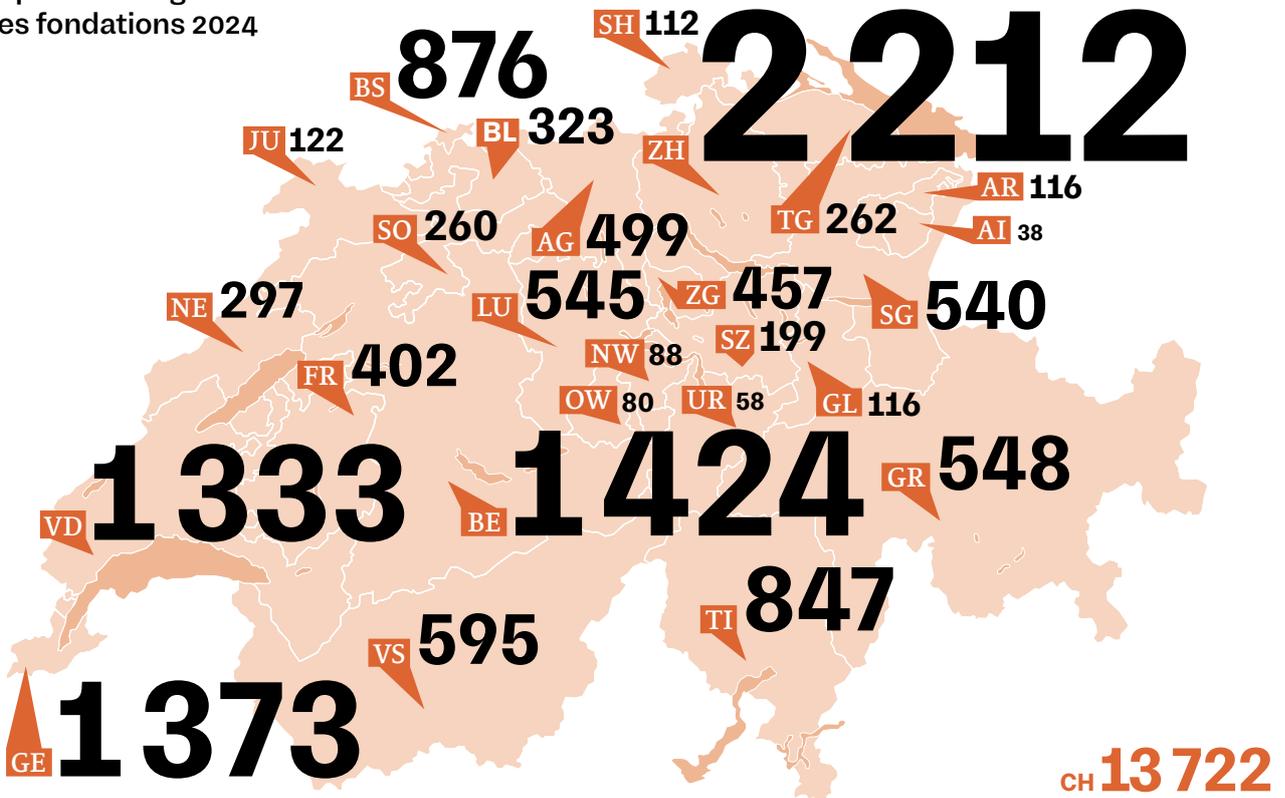
Evolution du secteur des fondations en 2024

Canton	Nombre total fin 2024	Constitutions	Liquidations	Croissance nette	Croissance ajustée
AG	499	5	5	0.0%	0
AI	38	0	0	0.0%	0
AR	116	2	2	0.0%	0
BE	1424	25	17	0.6%	8
BL	323	9	3	1.9%	6
BS	876	11	16	-0.6%	-5
FR	402	4	10	-1.5%	-6
GE	1373	43	42	0.1%	1
GL	116	1	2	-0.9%	-1
GR	548	13	3	1.8%	10
JU	122	3	0	2.5%	3
LU	545	10	11	-0.2%	-1
NE	297	5	0	1.7%	5
NW	88	3	1	2.3%	2
OW	80	1	1	0.0%	0
SG	540	14	6	1.5%	8
SH	112	1	0	0.9%	1
SO	260	2	2	0.0%	0
SZ	199	2	7	-2.5%	-5
TG	262	4	7	-1.1%	-3
TI	847	24	7	2.0%	17
UR	58	3	2	1.7%	1
VD	1333	14	42	-2.1%	-28
VS	595	13	14	-0.2%	-1
ZG	457	42	21	4.6%	21
ZH	2212	44	47	-0.1%	-3
CH	13722	298	268	0.2%	30

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

Fig. 3

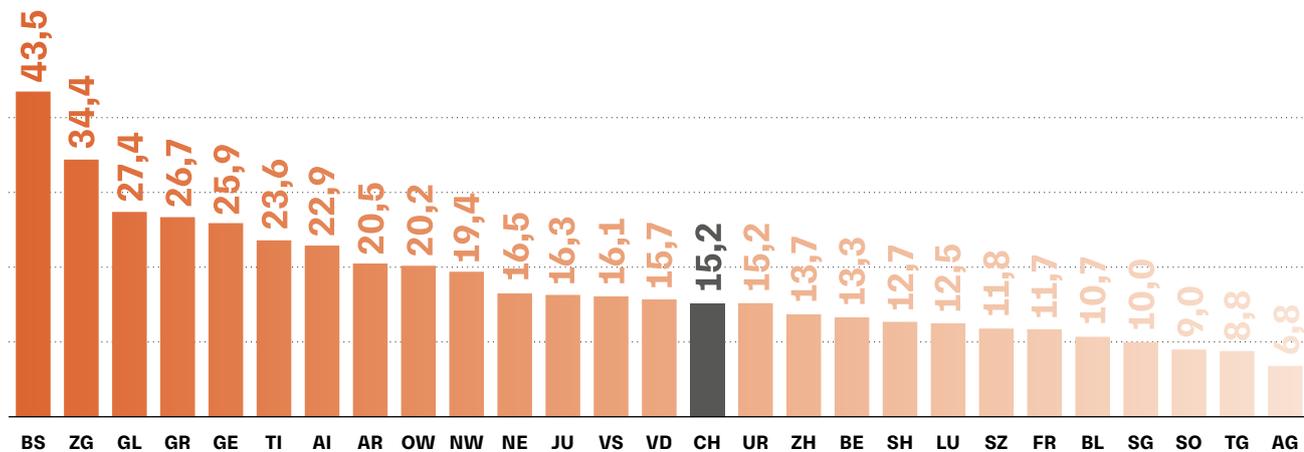
Répartition régionale des fondations 2024



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

Fig. 4

Densité de fondations* selon le canton 2024

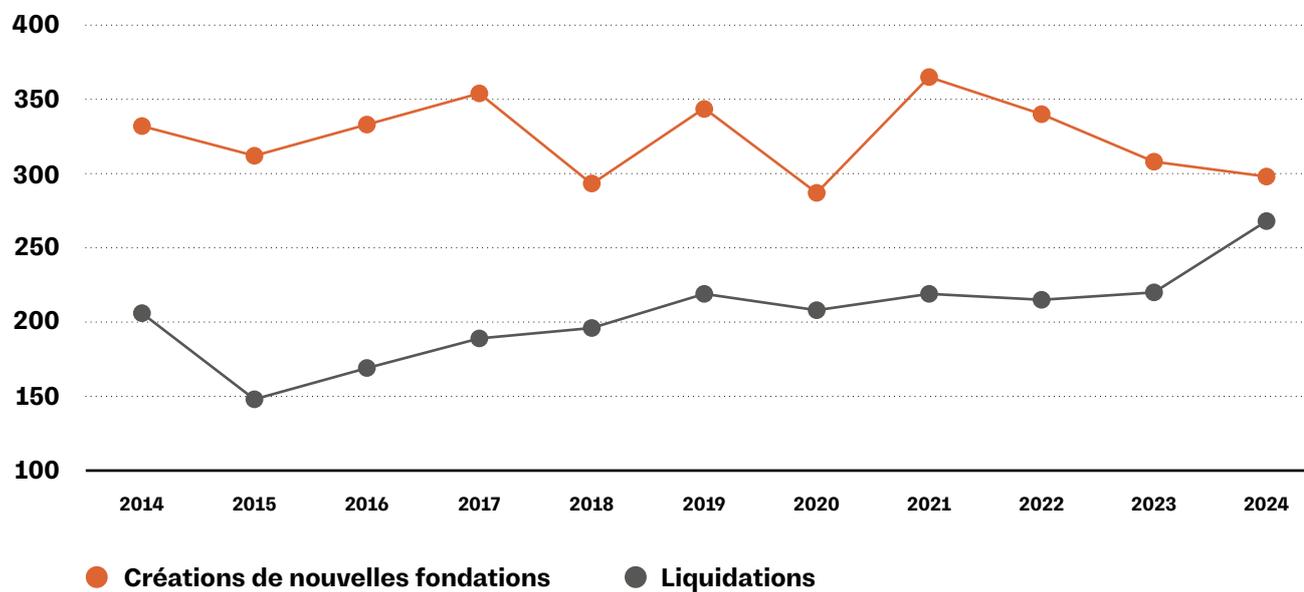


*Nombre de fondations pour 10 000 habitant/e/s

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

Fig. 5

Évolution des créations et des liquidations de fondations depuis 2014



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

Liquidations et fusions

Comme l'indique la Fig. 5, la croissance nette n'a cessé de diminuer ces dernières années et atteint son point le plus bas depuis plusieurs décennies avec 30 fondations. Ce, non pas faute de nouvelles fondations, mais à cause du nombre croissant de liquidations. Le CEPS a analysé les liquidations intervenues depuis 2009 de fondations enregistrées au registre du commerce (les enregistrements des liquidations ne remontent pas plus haut). Il y a eu au total 2 054 liquidations durant cette période, ce qui correspond à 137 liquidations par an en moyenne. Les 268 liquidations de l'an dernier représentent près du double.

La durée de vie moyenne des fondations, de 23,3 ans, fait mentir le mythe de la fondation éternelle. La plus ancienne des fondations liquidées a atteint 125 ans, celle dont l'existence a été la plus brève a duré moins d'une année. La valeur médiane de 17 ans indique que les fondations plus éphémères l'emportent sur les fondations ayant atteint un âge élevé. 27,9% des fondations n'ont pas atteint 10 ans d'âge (Fig. 6). Outre les raisons liées au but ou d'ordre organisationnel mentionnées plus haut, le nombre croissant de liquidations s'explique aussi par des raisons juridiques. Parmi les alternatives existantes (fusion avec une autre fondation, transfert du patrimoine à une autre organisation ou liquidation), la liquidation est la voie la moins coûteuse, même si le coût n'est pas négligeable. De ce fait, le nombre de fusions entre fondations se maintient depuis des années au même bas niveau avec environ 20 fusions par an. Les fusions interviennent le plus souvent entre fondations « apparentées », par exemple des fondations constituées dans des décennies différentes en lien avec un même établissement médico-social. Lorsque des sociétés ont été fusionnées, il est fréquent que les fondations correspondantes le soient également. L'an dernier par exemple, on a assisté à la fusion entre la Credit Suisse Foundation et l'UBS Optimus Foundation. Les faillites de fondations sont en revanche rarissimes, car l'engagement toujours généralisé à maintenir le patrimoine met les fondations à l'abri

d'un surendettement. La liquidation peut ainsi être prononcée avant que la fondation en arrive à ces extrémités. Depuis 2020, seules 20 faillites ont été enregistrées parmi les fondations d'utilité publique.

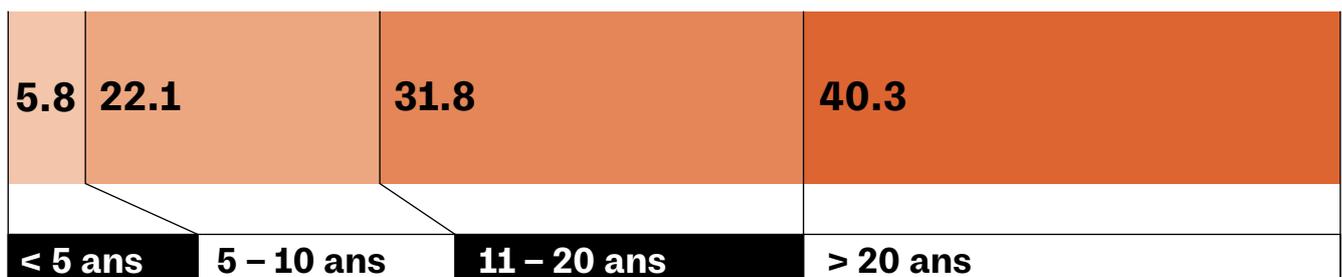
Les prestations de soutien ne prennent pas toujours la forme d'un financement

À notre époque, la notion de fondation évoque généralement une fondation bien dotée qui tire de son capital un revenu utilisé pour soutenir un but d'utilité publique. Or cette forme de fondation appelée fondation donatrice n'est devenue le « type idéal » de la fondation que depuis le 19^e siècle. Dans les siècles antérieurs, la fondation était en principe liée à une propriété foncière mise à la disposition d'une institution donnée (couvent, hôpital, école etc.). La plus ancienne fondation enregistrée en Suisse est la collégiale des chanoines Saint-Michel de Beromünster, qui remonte à 1036. C'est avec les grandes fortunes amassées aux États-Unis par des industriels tels que Rockefeller et Carnegie qu'est née l'idée de la fondation donatrice (« grant-making foundation »).

Comme la forme juridique de la fondation ne limite pas celle-ci à des activités ou modes de fonctionnement spécifiques, il existe à ce jour une grande diversité de formes parmi les fondations. Une fondation peut posséder ou gérer un hôpital ou une entreprise, elle peut soutenir des personnes ou des institutions, elle peut vivre de son propre capital ou se financer par des dons et des subventions publiques, elle peut être constituée par un ou plusieurs (voire de très nombreux) fondateurs ; elle peut détenir des brevets ou des licences dont elle tire des redevances, et il existe encore bien d'autres variantes. Par souci de simplicité, on distingue le plus souvent fondation donatrice, fondation opérationnelle et fondation mixte. Il existe par ailleurs la forme particulière de la fondation abritante. La fondation donatrice, comme mentionné plus haut, soutient d'autres organisations ou des personnes en utilisant

Fig. 6

Durée de vie des fondations liquidées depuis 2009 (en %)

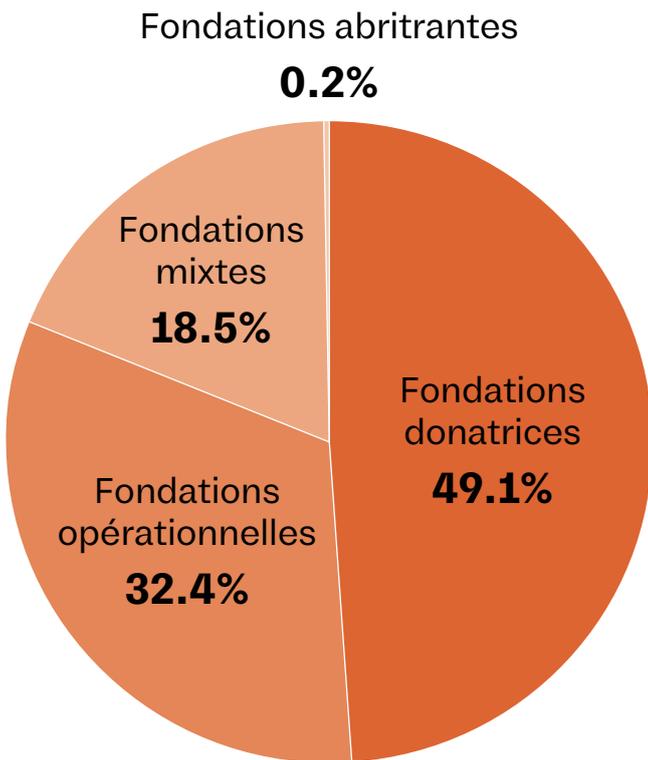


↑
Exemple : La majorité des fondations liquidées étaient actives depuis plus de 20 ans.

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

Fig. 7

Répartition par types de fondations



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

les ressources tirées du rendement de son patrimoine ou encore grâce aux libéralités de tiers. Les fondations opérationnelles ont soit leur propre activité opérationnelle, en menant leurs propres projets et programmes, soit elles dirigent une organisation, comme un musée ou un hôpital. Certaines fondations ont plusieurs domaines d'activité, et, de ce fait, ne sont pas évidentes à classer dans l'une ou l'autre catégorie. Ainsi la fondation bâloise Christoph Merian agit en fondation donatrice lorsqu'elle soutient des organisations sociales et culturelles, mais elle poursuit également une activité opérationnelle en tant que propriétaire des Jardins Merian et par d'autres activités.

La distinction entre les différents types n'est pas fondée sur des principes juridiques ou réglementaires bien établis. C'est ce qui fait que le groupe des « fondations mixtes » est relativement fourni. Les chiffres qui suivent permettent de se faire une image d'ensemble un peu plus précise du secteur. Près de la moitié des fondations d'utilité publique enregistrées (49,1 %) peuvent être considérées comme des fondations donatrices, 32,4% ont une activité opérationnelle et 18,5% sont des fondations mixtes (Fig. 7). La Suisse compte par ailleurs 34 fondations abritantes qui réunissent sous leur façade des fonds et co-affectations provenant de plusieurs donateurs (voir encadré).

L'analyse des chiffres des dix dernières années (2015-2024) montre que la répartition des fondations nouvelle-

Fig. 8

Créations et liquidations par type de fondation, 2015 – 2024

	2015 – 2024	2015 – 2019	2020 – 2024
Fondations donatrices	50.2% 51.8%	50.6% 50.5%	49.8% 52.7%
Fondations opérationnelles	31.7% 26.2%	30.2% 28.2%	33.2% 24.6%
Fondations mixtes	18.1% 22.1%	19.2% 21.2%	16.9% 22.8%

● Créations de nouvelles fondations ● Liquidations

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

ment créées selon les différentes formes de fondation varie sans qu'il ne se dégage de tendance claire (Fig. 8). La part des fondations donatrices reste essentiellement stable avec une moyenne de 50,2%, correspondant à peu près à leur proportion par rapport à l'ensemble des fondations. Lorsqu'on compare les cinq premières et les cinq dernières années de la décennie passée, on constate seulement un très léger recul. En revanche, la part des fondations opérationnelles a nettement augmenté au profit des fondations mixtes, passant de 30,2 % à 33,2 %. Les liquidations font apparaître un tableau différent pour la même période. Durant les cinq dernières années, les fondations donatrices de même que les fondations mixtes ont été liquidées en beaucoup plus grand nombre. La part des fondations opérationnelles liquidées (26,2 %) se situe très en-deçà de leur proportion par rapport à l'ensemble des fondations (32,4%). Cela donne à penser que la restructuration accélérée du secteur touche en premier lieu les fondations donatrices ou à composante donatrice qui, faute de moyens financiers suffisants, n'arrivent plus à poursuivre leur but. Les fondations opérationnelles sont moins dépendantes d'actifs importants dont elles peuvent compenser l'absence par le produit de dons ou d'autres libéralités de tiers.

NPO Data lab

Désormais, on pourra retrouver sous forme numérique les graphiques figurant dans le chapitre « Faits et chiffres » dans le NPO Data Lab. Le NPO Data Lab est le fruit d'une initiative due au CEPS. Il s'agit de rendre publiquement accessibles les données relatives aux OBNL et au secteur des fondations recueillies par le CEPS depuis plusieurs années. Le site web vous propose des outils vous permettant de trouver rapidement les informations recherchées.

→ npodatalab.ch

Fig. 9

Domaines de soutien des fondations abritantes en 2024

Éducation et recherche	Arts, culture et loisirs	Santé	
18%	17%	14%	
Actions sociales	Protection de l'environnement et de la nature	Aide au développement	Autres*
18%	15%	11%	6%

*Ont notamment été mentionnés le sport et la protection des animaux.

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

Mentions multiples possibles

Fondations abritantes

La fondation abritante fournit une plateforme pour la constitution de fondations non autonomes ou de fonds abrités à buts d'intérêt public spécifiques, administre ou dirige ces fondations de façon professionnelle conformément à leur but et permet ainsi à un fondateur de réaliser son projet à la fois à moindres frais et avec efficacité. La fondation abritante constitue par conséquent une alternative à la fondation indépendante. Celle-ci peut être intéressante notamment pour les petites fortunes ou les projets de soutien limités dans le temps. Le « Workshop annuel des fondations abritantes suisses » est l'occasion pour quelque 20 représentant·e-s des 34 fondations abritantes de Suisse de se rencontrer et d'avoir des échanges. Pour l'occasion, le CEPS réalise à chaque fois un sondage pour suivre l'évolution statistique. Selon le dernier son-

dage, les fondations abritantes représentaient en 2023 au total 86,5 millions en capital de l'organisation et 1,4 milliard en capital des fonds (affectés). Ces derniers comprennent les apports de tiers co-affectants utilisés à des fins d'utilité publique. La manière dont se répartissent les buts témoigne de la diversité des thèmes de soutien et fait apparaître que les fondations abritantes reproduisent à plus petite échelle la répartition dans le secteur (Fig. 9). Au total, les fondations abritantes gèrent 388 sous-fondations et fonds abrités. En 2023, 21 nouvelles fondations abritantes ont vu le jour et 25 fondations indépendantes ont été absorbées. L'essor des fondations abritantes promet de se poursuivre dans les années à venir.

→ fondations-abritantes.ch

Analyse des fondations soumises à la surveillance fédérale

Plus d'un tiers des fondations d'utilité publique (5 281) sont soumises à la surveillance fédérale. Ces fondations poursuivent en règle générale un but à l'échelon national ou international, et elles tendent donc à être de plus grande taille que les fondations soumises à surveillance au niveau cantonal ou local. Une seule et unique analyse a jusqu'ici été consacrée à ces fondations en 2002, et c'est sur cette analyse que se fondent les estimations effectuées depuis lors concernant la répartition du patrimoine de ces fondations et les fonds alloués au soutien. L'étude portait sur quelque 2 200 fondations cumulant un capital de 13,6 milliards de francs¹.

Concentration du patrimoine des fondations

L'Autorité fédérale de surveillance des fondations a mis à la disposition du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) un ensemble de données à jour sur les 4 056 fondations qui ont déjà remis leur Rapport annuel pour 2024. Grâce à une saisie améliorée, il est désormais possible non seulement de parler de façon fondée de la fortune des fondations, mais encore, et c'est une première, d'analyser en détail l'affectation des fonds à des buts déterminés. Au total, ces fondations totalisaient un patrimoine de 83,2 milliards de francs suisses, dont 61,3 milliards sont des fonds propres. Depuis 2002, le nombre de fondations a doublé, alors que le total du bilan a été multiplié par six. Les charges d'objectif (montants affectés aux prestations) pour l'ensemble des fondations examinées se montent à 17,1 milliards de francs suisses. Cela comprend aussi bien les fondations donatrices que les fondations opérationnelles et mixtes. La répartition des patrimoines des fondations fait apparaître une concentration très nette dans un petit nombre de fondations (Fig. 10). 3 945 fondations réunissent 50% du capital des fondations, les autres 50% étant concentrés entre les mains de 97 d'entre elles. 75% des fondations détiennent un capital inférieur à 5 millions de francs. Les chiffres confirment les études faites antérieurement et les estimations portant sur la multitude de fondations de petite et de très petite taille. Le fort accroissement du patrimoine s'explique par la croissance du secteur en général. Il s'y ajoute le rôle que jouent les organisations supranationales basées à Genève qui ont vu le jour au début du millénaire et qui n'étaient pas encore prises en compte dans les études antérieures. Ainsi, le Fonds mondial de lutte contre

le sida, la tuberculose et le paludisme, constitué sous forme de fondation en 2002, qui se finance par les contributions des États et de fondations, dispose d'un budget annuel de plus de 5 milliards de francs suisses.

Charges d'objectif et charges administratives

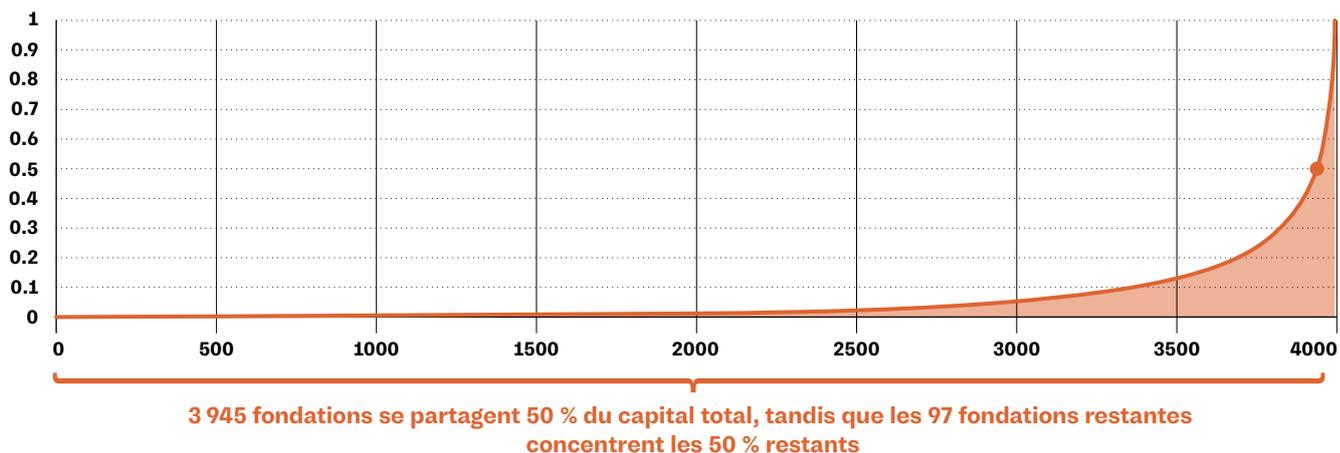
Pour permettre une analyse plus détaillée, nous avons choisi un échantillon de 32 cas d'espèce pour lesquels nous disposons de toutes les données requises. L'objectif était de différencier fondations donatrices, fondations opérationnelles et fondations mixtes, ces dernières procédant différemment des fondations donatrices pour l'affectation de fonds à des objectifs. Ont été retenues comme fondations clairement donatrices les fondations faisant état de charges administratives de moins de 15%, alors qu'étaient considérées comme fondations clairement opérationnelles les fondations faisant état de charges au titre de la collecte de fonds ou de frais administratifs allant jusqu'à 45%. Toutes les autres ont été classées dans la catégorie des fondations mixtes (Fig. 11). La répartition obtenue sur cette base recoupe dans une large mesure celle obtenue sur la base des données du registre du commerce (cf. p. 12 [Fig. 7]). Nous trouvons 10 pour cent de moins de fondations opérationnelles, ce qui n'a rien de surprenant, car les fondations à la tête d'une institution (musée, hôpital etc.) notamment sont le plus souvent soumises à une surveillance cantonale ou locale.

C'est chez les fondations donatrices que le total du bilan est le plus élevé (24,4 millions de francs suisses en moyenne), car elles vivent du rendement tiré du capital. Chez les fondations opérationnelles, le total du bilan est moins élevé en moyenne (20,5 millions de francs suisses), parce que celles-ci détiennent pour réaliser leur but une grande part de fortune liée (p.ex. sous forme d'immobilier). Leur taux de fonds propres plus bas (75,2%) que dans les autres catégories en est la confirmation, puisque les organisations à but non lucratif ne peuvent le plus souvent détenir des fonds de tiers que sous forme d'emprunts et d'hypothèques en lien avec de la propriété immobilière.

La répartition des différentes formes de charges fait apparaître que la fondation donatrice suisse type a des structures peu lourdes et qu'elle réalise majoritairement son but en attribuant des fonds à des tiers. Mais ces 94% ne doivent pas faire oublier que les organismes bénéficiaires de ce soutien financier encourent également, de leur côté, des frais administratifs. Comme on pouvait s'y attendre, les fondations mixtes se situent entre les fondations donatrices et les fondations opérationnelles. Ces dernières font état des parts les plus élevées de charges pour la collecte de fonds (10,2%) et pour les frais administratifs (38,5%). Mais l'effet d'échelle est ici particulièrement marqué : 438 fondations réunissent un total du bilan inférieur à 1 million et leurs frais administratifs représentent 42,5% en moyenne,

Fig. 10

Distribution des actifs des fondations relevant de la surveillance fédérale



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

Fig. 11

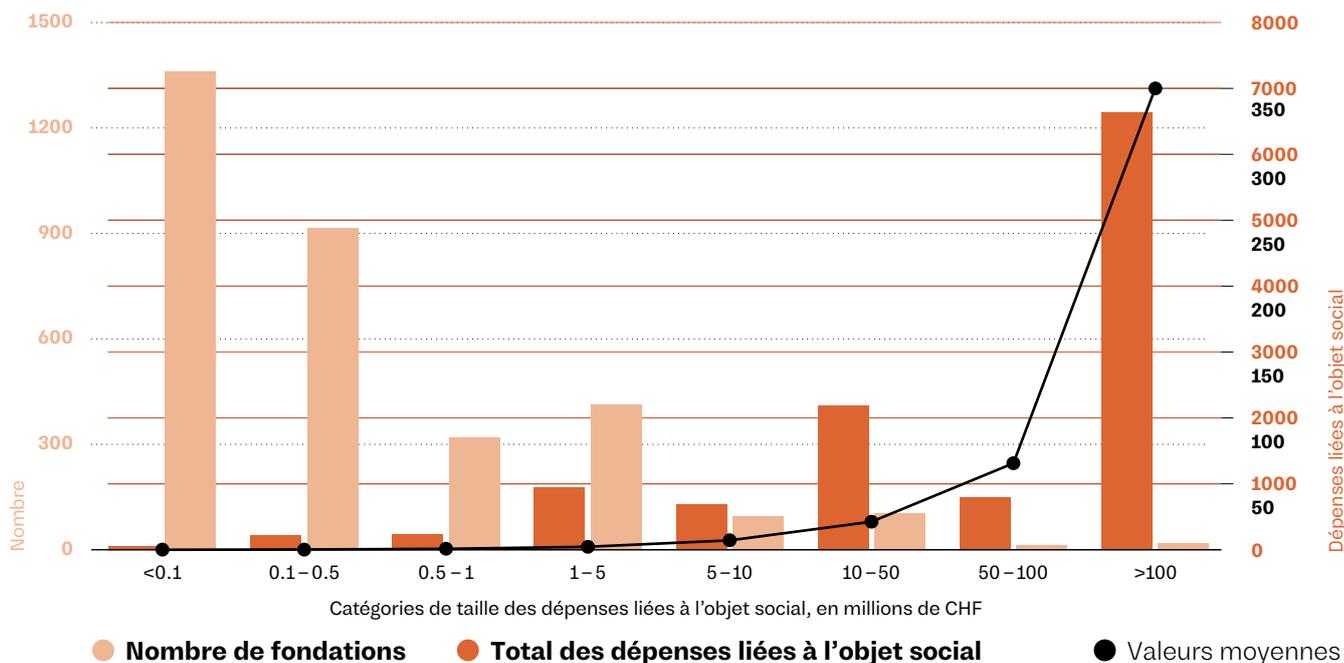
Répartition des dépenses selon le type de fondation

	Pourcentage	Total moyen du bilan en CHF	Ratio de fonds propres	Dépenses liées à l'objet social	Frais administratifs	Charges liées à la collecte de fonds
donatrice	49.4%	24'396'785	79.7%	94.0%	6.0%	--
opératrice	24.1%	20'543'711	75.2%	56.3%	38.5%	10.2%
mixte	26.5%	14'049'267	81.5%	75.3%	24.7%	--

Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

Fig. 12

Nombre de fondations et dépenses liées à l'objet social par catégorie de taille



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025/ Base de données CEPS

tandis que chez les 415 fondations réunissant un total du bilan supérieur à 1 million de francs suisses, les frais administratifs ne représentent que 34,3%. Lorsqu'on se limite aux fondations dont le total du bilan est supérieur à 20 millions de francs, la part de charges administratives est encore plus basse (28,4%).

Nouvelle évaluation des distributions réalisées par les fondations donatrices et des charges d'objectif en général

En juin 2024, la fondation Botnar a annoncé son intention de fonder à Bâle un nouveau centre de recherche médicale. Le Botnar Institute of Immune Engineering (BIIE) sera financé à hauteur de près d'un milliard de francs suisses sur les quinze prochaines années. Il s'agit de la somme la plus élevée jamais affectée à titre de soutien en Suisse. Cet ordre de grandeur, comme d'ailleurs tout don d'une certaine importance, donne une fausse idée de la réalité s'agissant des capacités de soutien des fondations. Une analyse plus précise des charges d'objectif, qui représentent un total de 15,1 milliards de francs suisses pour l'échantillon, donne une image plus nuancée. Jusqu'à présent, les estimations arrivaient toujours à un montant approximatif de 3 milliards de francs suisses distribués par les fondations donatrices suisses à des fins d'utilité publique. Or, sur la base de la présente analyse, les fondations donatrices soumises à la surveillance fédérale arrivent à elles seules à un montant annuel de 4,6 milliards. Si l'on prend la totalité des fondations donatrices de Suisse, y compris celles placées sous surveillance cantonale ou locale, on arrive à des charges d'objectif annuelles d'au moins 6 milliards de francs. Les fondations donatrices sont en d'autres termes des bailleurs de fonds beaucoup plus importants qu'on ne le pensait. Il est tout aussi frappant de voir que les grandes fondations ne sont pas les seules qui comptent. Prises ensemble, les fondations dont le total du bilan est inférieur à 5 millions distribuent 643 millions de francs suisses, soit 13,8% du total des distributions. 456 fondations donatrices (28,6%) distribuent moins de 100 000 francs par an. La valeur médiane se situe à 261 789 francs, mais la moyenne est de 2,9 millions de francs, certaines fondations distribuant des sommes importantes. En outre, les fondations mènent elles-mêmes des activités qui constituent des prestations d'utilité publique. Les charges d'objectif des fondations opérationnelles se montent à 7,97 milliards au total, celles des fondations mixtes à 3,4 milliards. Dans le tableau de la Fig. 12, ces totaux sont ventilés par catégories de charges d'objectif. Le tableau montre qu'une majorité de fondations, tant donatrices qu'opérationnelles ou mixtes, sont plutôt de petite taille et que les charges d'objectif y sont par conséquent modestes. Chez 70,3% des fondations, la charge d'objectif est inférieure à 500 000 francs pour un montant total de 266 millions. Dans la catégorie des charges les plus élevées,

on trouve 19 fondations avec plus de 100 000 millions de charges d'objectif chacune, atteignant au total 6,6 milliards de francs suisses. Ces chiffres démontrent l'importance prise par les fondations en tant qu'acteurs dans la société. Non contentes d'agir en soutenant des activités tierces, certaines agissent également en leur propre nom.

Baromètre suisse des fondations

On trouvera d'autres données relatives aux tendances dans le secteur des fondations dans le Baromètre suisse des Fondations. Une enquête annuelle porte chaque année sur l'état d'esprit, les préoccupations et les tendances qui se dessinent chez les fondations. À l'avenir, cette enquête prendra la forme d'un panel. La première édition aura lieu en 2025. Elle sera encadrée par un groupe scientifique composé de représentant-e-s des universités de Bâle (CEPS) et de Genève (GCP), ainsi que la Haute école spécialisée de Berne.

La publication du Baromètre suisse des fondations est le fruit d'une collaboration entre StiftungSchweiz, la banque cantonale de Zurich et proFonds.

SwissFoundations, qui milite en faveur d'une vaste base de données sur le secteur des fondations, soutient cette initiative.

→ swissfoundations.ch/fr/actualites/panel-statistique

Save the Date 2025

3.6.

Assemblée générale SwissFoundations

- Clinique universitaire Balgrist
Organisation : SwissFoundations

18.6.

Beste Stiftungsrats- praxis

- Lake Side Zurich
Organisation : SwissFoundations,
Institut européen de l'Université de
Zurich, Center for Philanthropy
Studies (CEPS) de l'Université de Bâle

26.6.

Seminar Stiftungsrat

- Université de Berne
Organisation : Université de Berne -
University of Rochester

26.8.

Journée bâloise des fondations

- Uptown Basel
Organisation : Stiftungsstadt Basel

3.9.

Symposium des fondations suisses

- Kursaal Bern
Organisation : SwissFoundations

22./23.9.

Workshop on Global Philanthropy

- Bâle
Organisation : Center for
Philanthropy Studies (CEPS) de
l'Université de Bâle

25. – 27.9.

Better Foundation Governance – Séminaire agile

- Hotel Odelya Basel
Organisation : Foundation Board
Academy

1.10.

Stiftungsforum Kanton Zürich

- Zurich
Organisation : l'association
« Stiftungsstandort Zürich »

4. – 12.10.

Semaine de la démocratie

- Genève
Organisation : Office cantonal de
l'économie et de l'innovation (OCEI),
Centre Albert Hirschman sur la
démocratie (IHEID),
Centre en philanthropie
de l'Université de Genève (GCP),
SwissFoundations

6.11.

Table Ronde Philanthropique

- Genève
Organisation : République et canton
de Genève, Fondation Lombard
Odier, SwissFoundations

18.11.

Journée suisse des fondations

- kultur & kongresshaus aarau
Organisation : proFonds

2027

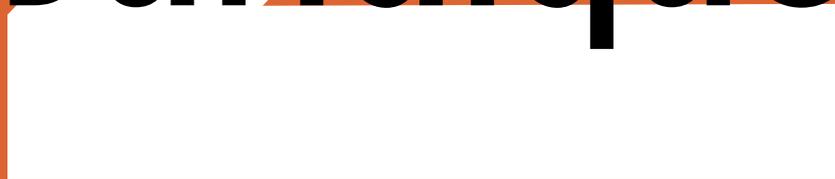
28.1.

8^e Journée zurichoise du droit des fondations

- Université de Zurich
Organisation : Centre pour le droit
des fondations, Université de Zurich



**Développe-
ments
Juridiques**



- L'année 2024 a été marquée par plusieurs développements positifs. Le Parlement a adopté la motion Burkart visant à libéraliser les fondations de famille, le canton de Zurich a publié les changements apportés à sa pratique en matière d'exonération fiscale et le conseil des États a l'intention d'exempter les fondations du champ d'application du registre de transparence.

- Des arrêts ont été rendus dans les domaines habituels touchant les fondations : non-enregistrement de fondations dans le registre du commerce, détermination du délai pour le recours auprès de l'Autorité de surveillance des fondations, ainsi que des questions fiscales.

- On trouvera dans ce qui suit les principaux développements affectant le secteur des fondations. Pour les détails concernant la législation, la jurisprudence et la doctrine la plus récente, on se référera au volume 2024 de « Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2024 », njus.ch, par Jakob / Götzer / Hengartner / Kaufmann / Richter / Scherrer / Wittkämper².

Législation

Renforcement de la fondation de famille (Suppression de l'interdiction de la fondation d'entretien)

La motion « Renforcer les fondations de famille suisses en supprimant l'interdiction des fondations d'entretien » (22.4445) du 15 décembre 2022 déposée par le conseiller aux États (CE) Thierry Burkart³ a déjà été abordée en détail à plusieurs reprises⁴.

Une fois la motion adoptée tant par la Commission des affaires juridiques du Conseil des États (CAJ-CE)⁵ que par le CE⁶, la Commission des affaires juridiques du Conseil national (CAJ-CN) l'a adoptée à son tour le 19 janvier par 15 voix contre 9⁷. Comme cela avait déjà été le cas dans la chambre haute⁸, une minorité, sans s'opposer à la motion, aurait préféré clarifier en amont certains aspects sur la base d'un postulat⁹. Le 27 février 2024, le Conseil national (CN) lui a emboité le pas en exprimant son soutien par 116 voix contre 68 et 3 abstentions. La motion a donc été approuvée¹⁰. L'objet a été transmis au Conseil fédéral, qui doit maintenant élaborer un projet de loi attendu avec impatience, car les temps sont mûrs pour une libéralisation de la fondation de famille suisse.

L'objet était étroitement lié à la motion « Introduction du trust dans l'ordre juridique suisse » (18.3383) déposée le 26 avril 2018 par la CAJ-E. Celle-ci avait en définitive échoué¹¹. Le CE a adopté le 12 décembre 2023 la proposition du Conseil fédéral de classer la motion^{12 13}. Le CN a fait de même le 27 février 2024,¹⁴ si bien que l'objet est (pour l'instant) liquidé. L'initiative parlementaire « Codifier le trust dans la législation suisse » (16.844), déposée le 13 décembre 2016¹⁵ par le CN Fabio Regazzi, a également été classée par le CN le 15 mars 2024¹⁶.

Une région de surveillance commune Zurich Suisse orientale pour l'autorité de surveillance LPP et des fondations

Dans leur communiqué de presse du 7 mars 2022, les autorités de surveillance LPP et des fondations du canton de Zurich (BVS) et de Suisse orientale (OSTA) ont annoncé leur intention de constituer une région de surveillance commune englobant neuf cantons¹⁷. Une consultation qui a pris fin le 18 décembre 2023 avait été menée sur le projet correspondant¹⁸. Le concordat a l'appui des gouverne-

ments de tous les cantons concordataires et des deux institutions concernées¹⁹. Les gouvernements cantonaux proposent maintenant aux parlements cantonaux respectifs d'adhérer au concordat²⁰. À l'avenir, la surveillance des fondations traditionnelles des cantons de Zurich, de Saint-Gall, de Thurgovie et du Tessin sera assurée par la nouvelle institution dans le même cadre qu'actuellement. Il n'est pour l'instant pas prévu de lui transférer également la surveillance des fondations traditionnelles d'autres cantons (qui est pour l'instant assurée par les administrations cantonales respectives), mais ce transfert reste possible à tout moment²¹. Le concordat entre en vigueur le 1^{er} janvier de l'année qui suit celle où tous les cantons concordataires auront adhéré au concordat (art. 36, al. 1 du Concordat).

Initiative visant à renforcer l'attractivité du canton de Zurich pour les fondations

Il a déjà été question à plusieurs reprises de l'initiative zurichoise visant à renforcer l'attractivité fiscale du canton de Zurich pour les fondations²². Le 25 janvier 2023, le Conseil d'État du canton de Zurich avait décidé de mettre en œuvre quatre mesures dans le cadre de l'initiative « Renforcer l'attractivité du canton de Zurich pour les fondations » : 1. création d'un centre de coordination et de contact pour les fondations, 2. organisation de débats thématiques entre instances de soutien étatiques et fondations donatrices privées, 3. élaboration des bases d'un cadre de droit fiscal et de surveillance pour les fondations donatrices d'utilité publique dans le canton de Zurich et 4. positionnement international du canton de Zurich en tant que place attrayante pour les fondations²³.

La principale innovation concerne la troisième mesure. Le 9 février 2024, le canton de Zurich a publié une adaptation de la pratique de l'administration fiscale cantonale en matière d'exonération fiscale des fondations d'utilité publique, avec les changements suivants : 1. Désormais, plus rien ne s'oppose à ce qu'une fondation d'utilité publique dont les membres du conseil d'administration reçoivent une rémunération appropriée bénéficie de l'exonération fiscale. 2. Les activités (de soutien) d'utilité publique à l'étranger sont mesurées selon les mêmes critères que les activités (de soutien) en Suisse. 3. Enfin, l'activité de soutien n'est pas limitée à des contributions à fonds perdus et à des prêts ; le soutien peut également prendre la forme d'un investissement à impact (entendez : de modèles de soutien entrepreneurial), pour autant que les fondations soient actives dans un domaine où il n'existe pas encore de marché (donc où elles ne fassent pas concurrence à des investisseurs non exonérés d'impôts) et que les retours financiers revenant à la fondation soient réaffectés à des objectifs d'utilité publique (à propos des modèles de soutien entrepreneurial, voir également la contribution d'auteur du professeur Dominique Jakob à la page 28). Les

changements apportés à la pratique sont entrés en vigueur le 1^{er} février 2024²⁴.

Ce changement de pratique a eu un impact non seulement dans le canton de Zurich mais également dans d'autres cantons. Dans le canton de Bâle-Ville, le conseiller cantonal David Jenny a déposé en mars 2024 « l'interpellation no. 18 relative à l'attractivité du canton de Bâle-Ville pour les fondations : comment réagir à la concurrence zurichoise ? »²⁵. Le Conseil d'État du canton de Bâle-Ville a répondu (après une première estimation de l'administration fiscale) qu'il continuait à juger la fiscalité attrayante et avantageuse tout en annonçant son intention de procéder à un examen plus approfondi²⁶. L'interpellation a entre-temps été traitée par écrit et son auteur espérait disposer des résultats de l'examen approfondi si possible d'ici fin 2024²⁷. Dans le canton de Lucerne, la conseillère cantonale Sarah Arnold a déposé le 19 mars 2024 un postulat visant à renforcer l'attractivité du canton de Lucerne pour les fondations. Ce postulat charge le Conseil d'État d'étudier des mesures propres à rendre le canton plus attrayant pour les fondations d'utilité publique et les fondations de famille²⁸. Le Conseil d'État a considéré que divers domaines présentaient du potentiel et a proposé au Grand Conseil de voter la recevabilité du postulat, qui charge le département des finances de procéder à un réexamen du régime applicable aux fondations²⁹. Le 28 janvier 2025, le Grand Conseil lucernois a voté la recevabilité par 83 voix contre 26 et 2 abstentions³⁰. Reste à attendre la suite de la procédure.

A propos de ce changement de pratique, l'autorité fédérale de surveillance des fondations (ASF) et l'autorité de surveillance LPP et des fondations du canton de Zurich (BVS) ont publié un mémento commun³¹ concernant la rémunération des membres du conseil de fondation et des modèles de règlement relatifs aux indemnités individuelles et forfaitaires³². L'ASF a également mis à jour ses modèles de statuts en ce qui concerne la rémunération des membres du conseil de fondation, en y ajoutant le passage suivant : « Le conseil de fondation peut prévoir une indemnisation appropriée de ses membres. Les détails sont précisés dans un règlement à soumettre à l'autorité de surveillance pour examen. (Attention aux éventuelles conséquences fiscales pour la fondation). Les coûts / frais effectifs sont remboursés. Des frais forfaitaires peuvent également être prévus »³³.

S'agissant de la première mesure, le canton s'est doté d'un centre de coordination et de contact qui dispense des conseils pour la constitution et l'implantation de fondations d'utilité publique, ainsi que d'une plateforme d'information, [fundations.zuerich](https://www.fundations.zuerich.ch)³⁴. Dans le cadre de la mise en œuvre de la deuxième mesure, le deuxième colloque « Stiftungsgespräch » a rassemblé le 1^{er} octobre 2024 des représentants du canton, de SwissFoundations et de fondations, sur le thème « Von Artenvielfalt bis Zero Waste – Das Zusammenwirken von Kanton und gemeinnützigen Stiftungen für mehr Nachhaltigkeit » (De la biodiversité jusqu'au

zéro déchet – le canton et les fondations d'utilité publique font cause commune pour davantage de durabilité).³⁵ Enfin, l'attitude désormais plus ouverte de l'administration fiscale concernant les activités à l'étranger (voir la troisième mesure) permet en même temps d'améliorer le positionnement international du canton en tant que place attrayante pour les fondations.

La transparence et les ayants droit économiques de personnes morales

Après avoir mis en consultation l'avant-projet et le rapport explicatif³⁶ jusqu'au 29 novembre 2023, le Conseil fédéral a adopté le 22 mai 2024 le projet de loi visant à accroître la transparence et à faciliter l'identification des ayants droit économiques de personnes morales (P-LTPM) ainsi que le message afférent³⁷. Le projet de loi reçoit une nouvelle structure avec l'introduction d'un troisième chapitre portant sur les fondations et associations. Il comporte les nouveautés suivantes :

Le champ d'application de la LTPM doit être étendu aux fondations (voir art. 2, al. 1 let. b P-LTPM). Sont considérés comme ayants droit économiques des fondations (à certaines conditions) la fondatrice ou le fondateur, le ou les bénéficiaires, l'ayant droit économique d'une personne morale et toute autre personne qui exerce un contrôle effectif sur la fondation (art. 19, al. 1 P-LTPM). Si aucune personne ne répond à ces critères, la fondation (contrairement à ce que prévoyait l'avant-projet) n'est plus tenue qu'à identifier, en tant qu'ayant droit économique, le membre le plus haut placé de son organe de direction (art. 19, al. 3 P-LTPM). En règle générale, ce sont la présidente ou le président du conseil de fondation.

L'art. 20, al. 1 P-LTPM fait obligation aux fondations d'identifier leurs ayants droit économiques. Une fois identifiée la personne la plus haut placée de son organe de direction, la fondation n'a pas à prendre de mesures supplémentaires (art. 20, al. 2 P-LTPM). Si en revanche elle identifie des personnes supplémentaires comme ayants droit économiques, la fondation doit prendre des mesures supplémentaires : recueillir des informations, les vérifier, les consigner de manière appropriée et les tenir à jour (art. 20, al. 3 ss P-LTPM)³⁸. Contrairement à ce que prévoyait l'avant-projet, la fondation doit désormais annoncer l'identité de l'ayant droit économique au registre de transparence (art. 21, al. 1 P-LTPM). Si seul le membre le plus haut placé de l'organe de direction de la fondation est l'ayant droit économique, la fondation peut annoncer cette personne au moment de l'inscription au registre du commerce ou d'une modification apportée aux données inscrites auprès du Registre du commerce cantonal compétent (art. 21, al. 2 P-LTPM).

Outre ces nouvelles dispositions applicables aux fondations, de nouvelles prescriptions s'annoncent *en rapport avec les fondations*. Ainsi, la loi fédérale concernant la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (Loi sur le blanchiment d'argent, LBA)³⁹ s'appliquera aux conseillères et conseillers (par exemple aux avocates et avocats), notamment dans le contexte de la constitution, la gestion ou l'administration d'une fondation, ainsi que de la fourniture d'une adresse ou de locaux destinés à une fondation (voir art. 2, al. 3^{bis} let. b et c P-LBA, resp. art. 2, al. 3^{ter} P-LBA). La CAJ-E a maintenant transféré dans un projet 2 les obligations de diligence proposées par le Conseil fédéral pour les conseillères et conseillers afin de les examiner ultérieurement⁴⁰.

Le projet 1 (24.046)⁴¹, qui concerne l'introduction d'un registre de transparence, a été salué par une majorité de la CAJ-E. Le 30 octobre 2024, celle-ci a néanmoins proposé par 8 voix contre 3 à son conseil d'exclure les fondations (et associations) du champ d'application de la loi afin de les libérer des obligations liées à l'inscription au registre de transparence⁴². Le 18 décembre 2024, le CE a adopté cette proposition par 27 voix contre 11 et 0 abstention⁴³. La CAJ-N a chargé l'administration de lui indiquer quelles seraient les conséquences des modifications apportées au projet par le CE pour les fondations (et les associations)⁴⁴. Lors de sa séance du 14 février 2025, elle a également soutenu la décision du Conseil des États de libérer les fondations et associations de l'obligation d'inscription au registre de transparence, par 15 voix contre 8 et 2 abstentions⁴⁵.

Il reste à espérer en effet que le CN à son tour approuvera l'exemption des fondations. En effet, même si le projet s'efforce de tenir compte des particularités des fondations, son approche n'en est pas moins fondamentalement erronée. Les fondations d'utilité publique n'ont en tous cas pas d'ayants droit économiques et répondent d'ores et déjà au principe de transparence (en étant inscrites au registre du commerce et soumises à la surveillance des autorités de surveillance des fondations et des administrations fiscales). Pour autant qu'il faille en désigner un, c'est la fondation elle-même qui devrait être considérée comme l'ayant droit économique. Décider que la présidente ou le président du conseil de la fondation est l'ayant droit économique à la fortune de la fondation est une bizarrerie et une erreur qui ne peut que nuire à l'attractivité de la Suisse pour les fondations.

De nouveaux développements sont aussi intervenus à propos d'autres objets apparentés. Le 18 décembre 2024, le CE a définitivement rejeté à l'unanimité la motion Hurni (21.4396)⁴⁶, qui demandait la création d'un registre public des ayants droit économiques⁴⁷. La motion Weichelt (22.3456), qui portait plus particulièrement sur l'identification de l'ayant droit économique dans le cas d'investissements étrangers dans des sociétés commerciales suisses⁴⁸ a été rejetée dans le même vote⁴⁹. L'interpellation Mahaim

(22.3346), qui traitait plus particulièrement du calendrier pour la création du registre, a été classée le 15 mars 2024, car le conseil n'avait pas achevé son examen dans un délai de deux ans⁵⁰.

Mise en œuvre de la Norme commune en matière de déclaration (NCD ; ou Common Reporting Standard CRS / Échange automatique de renseignements (EAR))

Il a déjà été question dans les Rapports des années précédentes de ce grand succès remporté par le secteur : l'exemption de l'obligation de déclaration obtenue par les fondations d'utilité publique a été inscrite dans la Norme commune en matière de déclaration (NCD)⁵¹. La NCD a été mise à jour en juin 2023 avec notamment cette modification (de même que celles concernant les crypto-actifs [CDC])⁵².

Concernant la mise en œuvre dans le droit suisse, la consultation portant sur l'avant-projet de loi fédérale sur l'échange international automatique de renseignements en matière fiscale (AP-LEAR)⁵³ ainsi que sur le projet de modification de l'ordonnance sur l'échange international automatique de renseignements en matière fiscale (P-OEAR)⁵⁴ s'est achevée le 6 septembre 2024. Conformément à l'art. 3, al. 9^{bis} AP-LEAR, une entité résidente en Suisse (telle qu'une fondation ou une association) est considérée comme une entité d'utilité publique qualifiée et donc comme une institution financière non déclarante dans la mesure où elle remplit les conditions fixées par le Conseil fédéral et qu'elle dispose d'une attestation correspondante de l'administration fiscale suisse compétente. Les conditions, stipulées à l'art. 6a P-OEAR, sont les suivantes : 1. La poursuite de buts déterminés, 2. L'exonération de l'impôt sur le revenu ou sur le bénéfice, 3. Le fait de ne pas compter d'actionnaires ni aucun membre disposant d'un droit de propriété ou de jouissance sur les recettes ou les actifs, 4. L'interdiction de distribuer des recettes ou des actifs à des personnes physiques ou à des organismes à but lucratif ou de les utiliser à leur bénéfice, 5. En cas de liquidation ou de dissolution, le transfert de tous les actifs à une entité publique ou à une entité remplissant les mêmes conditions. Les nouvelles dispositions entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2026⁵⁵.

Sous l'angle de l'échange automatique de renseignements, on notera que la Suisse et les États-Unis d'Amérique ont convenu de conclure un nouveau Foreign Account Tax Compliance Act (accord FATCA, l'équivalent américain de l'EAR). L'échange automatique de renseignements ne sera plus seulement pratiqué par la Suisse, à sens unique, mais sera réciproque. L'accord devrait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2027⁵⁶.

Renforcement du caractère d'utilité publique des organisations exonérées de l'impôt

Constatant que l'exonération fiscale des organisations à but non lucratif continue de faire débat en raison de l'implication de certaines d'entre elles dans des campagnes politiques, le groupe libéral-radical a déposé le 19 décembre 2024 la motion « Renforcer le caractère d'utilité publique des organisations exonérées de l'impôt » (24.4514)⁵⁷. La motion demande au Conseil fédéral de modifier les dispositions légales et les dispositions d'exécution pertinentes de sorte que les personnes morales ne puissent à l'avenir être exonérées de l'impôt que si elles remplissent les conditions matérielles énoncées à l'art. 56, let. g et h de la loi fédérale sur l'impôt fédéral direct (LIFD)⁵⁸. Premièrement, il y aurait lieu en particulier de distinguer de manière transparente les activités d'utilité publique des autres activités. Il serait demandé aux organisations exonérées de l'impôt d'établir un compte annuel (compte de résultat et bilan) présentant le volume des recettes et des dépenses liées (i) aux activités d'utilité publique qui fondent le droit à l'exonération et (ii) aux autres activités (compte par secteur). Deuxièmement, elles seraient tenues de remplir chaque année une déclaration d'impôt fondée sur le compte annuel. Ce dispositif permettrait, selon les motionnaires, de garantir que les organisations d'utilité publique soient exonérées partiellement de l'impôt pour leurs activités d'utilité publique et, par ailleurs, de renforcer le caractère d'utilité publique de ces organisations⁵⁹.

Le CE Ruedi Noser avait déjà, en 2020, déposé une motion allant dans le même sens « L'exonération fiscale pour utilité publique des personnes morales qui poursuivent des objectifs politiques est-elle justifiée ? » (20.4162)⁶⁰. Celle-ci avait été adoptée par le CE⁶¹, mais rejetée par le CN.⁶² À cette occasion, le Conseil fédéral avait considéré que l'État « doit refuser l'exonération fiscale à une organisation si elle poursuit des buts politiques, mais pas si elle a recours à des moyens politiques pour servir un but d'utilité publique »⁶³. La motion du groupe radical-libéral n'a pas encore été traitée. Reste à attendre la suite de la procédure.

Encouragement des entreprises sociales

La motion déposée le 18 juin 2021 par le CN Niklaus-Samuel Gugger « Encourager les entreprises sociales (21.3891) avait pour but d'obtenir une modification du cadre légal visant à encourager les entreprises sociales⁶⁴. Le CN n'a pas suivi le Conseil fédéral qui avait, le 1^{er} septembre 2021, recommandé de rejeter la motion⁶⁵, et l'a adoptée le 12 juin 2023 par 93 voix contre 80 et 10 abstentions⁶⁶. Le sort de la motion a cependant été scellé de façon définitive le 11 mars 2024 lorsque le CE a voté son rejet⁶⁷. La motion aurait pu produire des effets pour les entreprises sociales revêtant la forme d'une fondation.

Jurisprudence

Refus de l'inscription d'une potentielle fondation (d'entretien) de famille

L'arrêt TF 5A_669/2022 du 2 février 2024 concerne une fondation créée en 1949 en tant que fondation de famille et qui a pour but « de conserver un patrimoine pour les bénéficiaires et de leur verser à partir de ce patrimoine des contributions à leur subsistance, à leurs loisirs, à leur formation, à une dot, etc. ». L'Office fédéral du registre du commerce (OFRC) avait refusé d'inscrire cette fondation de famille au registre du commerce au motif que le but de la fondation montrait qu'il s'agissait d'une fondation d'entretien, qui n'est pas autorisée. Le tribunal administratif du canton de Nidwald avait confirmé cette décision avec la même justification. Devant le Tribunal fédéral (TF), la fondation de famille demandait que la décision de l'instance inférieure soit annulée et que l'OFRC soit enjoint d'inscrire la fondation au registre du commerce en tant que fondation de famille.

Le TF a constaté une nouvelle fois que la décision relative à la tenue d'un registre du commerce concernait une affaire pécuniaire, si bien que le recours n'était admissible que si la valeur litigieuse atteignait au moins CHF 30'000⁶⁸. La valeur litigieuse est déterminée par les conséquences financières découlant de la non-inscription de la fondation de famille au registre du commerce. Dans le cas présent, toutefois, le TF n'a de toute façon pas donné droit au recours, et a donc pu s'abstenir de répondre à la question de savoir si une valeur litigieuse fixée par voie d'appréciation doit être d'au moins CHF 30'000. Pour la même raison, le TF a estimé qu'il n'était pas nécessaire de se pencher sur une question juridique essentielle⁶⁹.

Sur le plan matériel, la fondation en qualité de recourante critiquait la décision contestée sur trois points : d'une part, l'OFRC s'était prévalu d'une compétence de jugement qui ne lui revient pas. Ensuite, le but de la fondation doit avant tout être interprété selon la volonté présumée du fondateur et donc selon le principe du « *favor negotii* » ou du « *favor foundationis* ». Enfin, le but de la fondation, pour autant qu'il soit au moins partiellement admissible, ne devait en tout cas pas être qualifié de totalement nul⁷⁰.

S'agissant du premier motif touchant au pouvoir d'examen, le TF a répété sa jurisprudence constante selon laquelle le pouvoir d'examen de l'OFRC est limité lorsque la question porte non pas sur le droit du registre, mais sur le

droit matériel. L'office du registre du commerce n'est tenu de veiller qu'au respect des dispositions légales impératives ; en revanche, l'application du droit dispositif relève du tribunal civil. Étant donné qu'une délimitation peut s'avérer difficile dans le cas d'espèce, l'inscription au registre du commerce ne doit être rejetée que lorsqu'elle est *manifestement et sans ambiguïté* contraire au droit, mais pas si elle repose sur une interprétation de la loi concevable par ailleurs, dont l'évaluation doit rester dévolue au tribunal⁷¹. L'art. 335 du Code civil suisse (CC) pertinent⁷² constitue du droit matériel impératif que l'OFRC contrôle avec un soin limité⁷³. L'élément décisif est la question de l'existence manifeste et non ambiguë d'une fondation d'entretien (ce qu'a supposé l'instance inférieure)⁷⁴. Les buts indiqués à l'art. 335, al. 1 CC sont définis de manière exhaustive. Dans ce contexte, l'octroi aux membres de la famille de la jouissance de la fortune de la fondation ou des rendements sans conditions particulières (fondations dites d'entretien) n'est pas autorisé⁷⁵. Le TF a jugé que dans les actes de fondation n'offraient aucun indice permettant de conclure que les droits des bénéficiaires sur le patrimoine de la fondation étaient soumis à des conditions. Le but de la fondation consistant à accorder aux bénéficiaires « des contributions à la subsistance » et aux « loisirs » est donc inadmissible⁷⁶. Le fait que le conseil de fondation, dans le cadre du versement des contributions, a toujours vérifié s'il existait des conditions particulières n'y change rien, car cela ne peut pas remédier à l'illicéité.⁷⁷ En outre, l'octroi aux membres de la famille de la jouissance du patrimoine de la fondation selon un ordre de succession fixé par avance, comme cela était prévu dans les statuts, fait partie des caractéristiques d'un fidéicommiss familial, qui est également interdit par l'art. 335, al. 2 CC⁷⁸.

En ce qui concerne le deuxième grief relatif à l'interprétation du but de la fondation, le TF n'est entré que superficiellement en matière pour constater que (contrairement à la thèse de la fondation), rien ne permettait de lire dans les actes de fondation ce qui ne s'y trouve pas expressément. Ce fait à lui seul suffit déjà pour refuser l'inscription au registre du commerce⁷⁹. De même, la troisième réquisition a été rejetée, car selon le TF, l'OFRC n'a ni l'obligation ni le droit de s'occuper de la question de la nullité partielle en raison de sa compétence limitée. Sur ce point, la recourante doit s'adresser au tribunal civil compétent⁸⁰. Le recours a donc été rejeté⁸¹.

Cet arrêt est regrettable, car le TF perpétue le traitement qu'il réserve à tort aux fondations de famille qui sont ainsi lésées pour des raisons liées au droit du registre⁸². En outre, il crée des contradictions avec sa propre jurisprudence (notamment en liaison avec les fondations ecclésiastiques⁸³) ainsi qu'avec les principes clairs du droit des fondations et du registre⁸⁴.

Détermination de délais en cas de plainte auprès de l'autorité de surveillance

Dans l'arrêt TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, le Tribunal administratif fédéral s'est occupé une nouvelle fois de la fixation de délais dans le cas d'une plainte auprès de l'autorité de surveillance. L'arrêt avait été précédé par une demande de A (recourant) visant au versement d'un apport unique extraordinaire qui avait été refusé par la fondation de prévoyance en faveur du personnel (intimée, fondation) par lettre du 11 décembre 2015. Après plusieurs écritures entre les parties, la fondation avait maintenu en fin de compte sa décision négative dans sa lettre du 30 mars 2016.

Là-dessus, A s'était adressé le 17 août 2016 à la BVS Zürich (autorité de surveillance, instance inférieure) qui avait traité sa réquisition en tant que *dénonciation* à l'autorité de surveillance, mais n'avait vu aucune raison de prendre d'autres mesures, même ultérieurement lors d'une autre réquisition dans le contexte de laquelle il avait également abordé la question de l'apport unique. Sur instructions du TAF (arrêt TAF C-2881/2019 du 18 octobre 2021), qui avait donné droit au recours correspondant de A, la BVS avait alors traité la demande de A en date du 17 août 2016 comme une *plainte* auprès de l'autorité de surveillance et avait décidé le 15 juin 2022 de ne pas entrer en matière pour cause, selon elle, de dépôt tardif de la demande.

Dans le recours déposé ensuite par A contre la décision de non-entrée en matière de la BVS, le TAF a constaté, dans l'arrêt pertinent en l'occurrence TAF C-2976/2022, que la BVS aurait dû traiter la demande de A du 17 août 2016 comme une plainte auprès de l'autorité de surveillance et non pas simplement comme une dénonciation à l'autorité de surveillance. Il ressort de l'arrêt du TAF du 18 octobre 2021 que A avait indiscutablement qualité pour déposer une plainte auprès de l'autorité de surveillance. Toutefois, le TAF, dans cet arrêt, n'a pas examiné les autres conditions telles que le respect des délais pour déposer le recours⁸⁵.

Le litige portait sur la question de savoir si A avait respecté ou non le délai prévu pour déposer sa plainte auprès de l'autorité de surveillance. Sur ce point, le TAF a renvoyé à son arrêt TF 9C_15/2019 du 21 mai 2019 et aux quatre variantes différentes d'analogies d'application pour déterminer le délai de recours. La variante 1 (30 jours en vertu de l'art. 75 CC par analogie) ainsi que la variante 3 (30 jours selon le droit administratif) ne sont pas appropriées dans le cas présent, du fait qu'en raison des admissions répétées de la part de la fondation et des réformations connexes de l'objet du litige entre le 11 décembre 2015 et le 30 mars 2016, A pouvait ne pas percevoir le caractère contraignant de la décision⁸⁶. La variante 2 (délai selon le règlement sur la liquidation partielle) s'imposait sur la base des parallèles objectifs avec la procédure d'opposition interne et quant au fond. Toutefois, en fin de compte, les 20 jours prévus ne sont pas appropriés parce que les autres analogies d'application prévoient un délai d'au moins 30 jours⁸⁷.

Compte tenu de l'ensemble des circonstances de ce cas d'espèce, une solution adaptée s'impose au contraire : il convient d'appliquer par analogie la jurisprudence développée dans d'autres domaines du droit des assurances sociales et d'accorder un délai de réflexion approprié pour la prise de décisions dans une procédure sans décision formelle (variante 4)⁸⁸. Pour cela, il convient notamment de recourir à l'art. 51 de la loi fédérale sur la partie générale du droit des assurances sociales (LPGA)⁸⁹, selon lequel un délai d'environ un an est considéré comme approprié. Il y a cependant lieu de tenir compte des circonstances du cas individuel et de la branche d'assurance concernée. L'élément déterminant est de connaître la durée, dans le cas spécifique concret, d'un délai de contrôle et de réflexion approprié, au terme de laquelle il est possible de supposer que la personne concernée s'est accommodée de la réglementation adoptée. Le cas échéant, un délai de 90 jours pouvait s'appliquer⁹⁰. Dans le cas présent, les faits déterminants susceptibles de prolonger ce délai étaient que la fondation avait à plusieurs reprises accepté les réclamations de A et que celui-ci n'avait donc pas pu reconnaître le caractère contraignant de la décision. En revanche, le fait susceptible de raccourcir le délai était que le recourant, un ancien membre expert du conseil de fondation, était représenté par un avocat dès le 14 mars 2016 et que l'affaire en litige n'était pas particulièrement complexe. Environ trois mois se sont écoulés entre la dernière communication orale adressée à A par la fondation et déclenchant le délai dans le courant du mois de mai 2016 et le dépôt de la plainte auprès de l'autorité de surveillance le 17 août 2016. Or, durant cette période, A n'est pas resté inactif, mais a réclamé des documents et renseignements complémentaires. Ensuite, après environ un mois d'attente, il a rédigé (par le biais de son avocat) la plainte auprès de l'autorité de surveillance du 17 août 2016 en un peu plus de 30 jours. Selon le TAF, ce délai de trois mois au total (dont un mois d'attente des documents) sollicité par A à titre de délai de contrôle et de réflexion semble tout juste approprié, compte tenu de l'ensemble des facteurs. Contrairement à la thèse de la BVS Zurich, la plainte à l'autorité de surveillance n'a donc pas été déposée tardivement⁹¹. Le recours a donc été admis et l'affaire a été renvoyée à la BVS Zürich pour examen matériel⁹². Comme le recourant avait eu totalement gain de cause⁹³ et que (contrairement aux allégations de l'instance inférieure) aucune violation de l'obligation de collaborer ne pouvait lui être reprochée⁹⁴, les frais de la procédure ainsi que les dépens ont été imposés à l'intimée⁹⁵.

Correction de l'impôt préalable TVA sur la base d'un domaine d'activité non entrepreneurial

Dans l'arrêt TF 9C_612/2022 du 18 août 2023 portant sur le droit de la TVA, l'Administration fédérale des contributions (AFC), lors d'un contrôle auprès de la fondation A, avait procédé à une correction de la déduction de l'impôt préalable TVA du fait qu'il existait un domaine d'activité entrepreneurial et un autre, non entrepreneurial. Le TAF a confirmé cette approche. La fondation, pour sa part, défendait la thèse selon laquelle l'activité entrepreneuriale et l'activité non-entrepreneuriale étaient à ce point imbriquées qu'une subdivision et donc une correction de l'impôt préalable n'étaient pas possibles⁹⁶.

Selon l'art. 10 de la loi fédérale régissant la taxe sur la valeur ajoutée (loi sur la TVA, LTVA 2009 [version déterminante pour les périodes fiscales pertinentes ici 2015 – 2017])⁹⁷, est subjectivement assujetti à la TVA quiconque exploite une entreprise, même sans but lucratif et quels qu'en soient la forme juridique et le but poursuivi, qui exerce à titre indépendant une activité professionnelle ou commerciale en vue de réaliser, à partir de prestations, des recettes ayant un caractère de permanence et qui agit en son propre nom vis-à-vis de tiers. En revanche, quiconque n'exploite pas d'entreprise n'est pas assujetti et ne peut donc pas non plus, par principe, déduire un impôt préalable (art. 28, al. 1 LTVA 2009 *e contrario*). Il n'était pas contesté que l'exploitation de la boutique en ligne par la fondation A, notamment, représentait un domaine entrepreneurial au sens de l'art 10 LTVA⁹⁸.

Le TF a indiqué qu'une entreprise en tant que sujet de droit peut entretenir à la fois un domaine entrepreneurial et un domaine non entrepreneurial, mais que ce dernier ne saurait être accepté à la légère. Il n'est possible de supposer l'existence d'un domaine non entrepreneurial autonome que si l'on peut procéder suffisamment clairement à la séparation, soit sur la base d'une activité distincte reconnaissable par les tiers, soit sur la base d'une destination claire, différente de celle de l'activité entrepreneuriale. L'évaluation se fait dans chaque cas d'espèce. En l'absence de domaine non entrepreneurial, le principe applicable reste celui de l'unité de l'entreprise autour du seul domaine entrepreneurial⁹⁹.

Dans le cas présent, l'activité de la fondation A en tant que fondation d'utilité publique était orientée vers son but (soutien au travail ecclésial et aux projets de politique de développement). Selon le TF, ce domaine non entrepreneurial poursuivait un but différent de celui du domaine entrepreneurial (notamment l'exploitation d'une boutique en ligne). En outre, ces deux domaines agissaient de manière fondamentalement séparée l'un de l'autre vis-à-vis de l'extérieur et présentaient donc une certaine autonomie. La présentation uniforme de la fondation vis-à-vis des tiers sur son site web (y compris la boutique en ligne)

ne s'opposait pas à l'existence d'un domaine non entrepreneurial¹⁰⁰. Dans ce contexte, l'élément déterminant pour le TF était que le but principal de la fondation portait sur une activité d'utilité publique ou caritative¹⁰¹. En revanche, l'existence d'une activité séparée nettement reconnaissable pour les tiers n'était pas décisive¹⁰². La désignation claire de la destination, requise pour admettre l'existence d'un domaine non entrepreneurial, existait donc sous la forme de l'activité principale de la fondation et s'écartait de l'activité entrepreneuriale¹⁰³. En conséquence, il était possible de procéder à une séparation entre le domaine entrepreneurial subordonné et le domaine non entrepreneurial (activité caritative) prédominant¹⁰⁴. Sur la base de cette double affectation, l'AFC était en droit de corriger les impôts préalables¹⁰⁵.

Absence de légitimation active du directeur de la fondation en tant que partie plaignante

Dans l'arrêt TF 7B_914/2023 du 6 mars 2024, A (ancien directeur d'une fondation entre-temps liquidée) s'adressait au TF par le biais d'un recours en matière pénale. A réclamait en particulier que la décision de la chambre d'accusation ainsi que ses ordonnances de classement soient annulées et que l'affaire soit renvoyée à l'office d'instruction pénale pour qu'il procède à l'enquête pénale contre les anciens membres du conseil de fondation B, C, D et E. Concrètement, A reprochait aux anciens membres du conseil de fondation plusieurs délits pénaux tels que délits relevant du droit des faillites (art. 163 à 167 CP), faux dans les titres (art. 251 CP), abus de confiance (art. 138 CP) ainsi que gestion déloyale (art. 158 CP). A en déduisait une atteinte à la personnalité ainsi que vraisemblablement des prétentions en réparation du tort moral et des dommages et intérêts au sens de l'art. 81, al. 1, let. b, ch. 5 de la loi sur le Tribunal fédéral (LTF)¹⁰⁶.

Selon le TF, les parties plaignantes ont qualité pour recourir en matière pénale conformément à l'art. 81, al. 1, let. b, ch. 5 LTF si la décision attaquée peut avoir des effets sur le jugement de leurs prétentions civiles. Il convient d'exposer comment et pour quelles raisons la décision attaquée peut se répercuter sur des prétentions civiles, et quelles sont ces prétentions (voir l'art. 42, al. 1 LTF). Des exigences rigoureuses doivent être imposées à la qualité pour recourir. Si le recours n'est pas conforme à ces exigences, il n'est possible d'entrer en matière que si les prétentions civiles dont il est question ressortent manifestement de la nature de l'acte pénal¹⁰⁷.

Dans ce contexte, le TF a supposé que, s'agissant de la réparation du tort moral en tant que prétention civile, les conditions correspondantes de la qualité à recourir des parties plaignantes doivent au moins être exposées dans leurs grandes lignes et être étayées. En particulier, il convient de montrer dans quelle mesure l'atteinte à la personnalité est

objectivement et subjectivement grave¹⁰⁸. A s'est contenté d'avancer que « en tant que partie plaignante atteinte dans ses droits de la personnalité et lésée par la faillite de la fondation dans ses intérêts financiers, il possède un intérêt juridiquement protégé à l'annulation de la décision de la chambre d'accusation ». Il a ajouté qu'il avait été licencié sans préavis et qu'une procédure pénale avait été ouverte contre lui. Le TF a estimé que cela permettait tout au plus de présumer que A voulait faire valoir envers les anciens membres du conseil de fondation des prétentions à réparation du tort moral et le cas échéant également à dommages et intérêts. Mais cela n'était pas clair de prime abord. En outre, il faisait valoir devant le TF d'autres griefs que ceux de la dénonciation pénale. Globalement, la justification de la qualité pour recourir était donc manifestement trop faible ; les conditions concrètes n'étaient pas décrites, ne serait-ce que dans leurs grandes lignes, et a fortiori n'étaient ni étayées ni chiffrées¹⁰⁹. En conséquence, le TF n'est pas entré en matière sur la demande¹¹⁰.

Cadre juridique des modèles de soutien entrepreneurial

Contribution d'auteur du Prof. Dr Dominique Jakob

Les modèles de soutien entrepreneurial sont sur toutes les lèvres, notamment suite au changement de pratique de l'administration fiscale cantonale zurichoise du 9 février 2024. Mais quel est le cadre applicable en droit des fondations et en droit fiscal ? Le présent article se penche sur cette question. Il s'agit de la version écrite abrégée de la communication présentée par l'auteur le 27 août 2024 au séminaire « Bonne pratique des conseils de fondation XII, formes de soutien innovantes – droit et pratique ». Le style de l'exposé a été conservé pour l'essentiel.

I. Contexte et arrière-plan

La volatilité du monde touche à son paroxysme. Les crises (guerres, épidémies, catastrophes naturelles, etc.) sont si nombreuses que l'on parle aujourd'hui communément de « polycrise ». Le temps dont nous disposons pour pouvoir sauver le climat et préserver les ressources naturelles se rétrécit à grande vitesse ; nous devons agir dès aujourd'hui si nous voulons réussir à inverser la tendance. Dans le même temps, nous observons une progression fulgurante de la recherche et des techniques. Mais la recherche a besoin de financement et les techniques nouvelles doivent être perfectionnées pour devenir viables sur le marché. Il faut donc engager les moyens là où ils sont nécessaires pour l'environnement et pour la société et là où ils déploient leurs effets. Ces réflexions conjuguées soulignent l'importance des processus de transformation (dans les domaines du climat et de l'environnement, de la biodiversité, de l'alimentation, de l'énergie, de la mobilité, des transports, de la lutte contre la pauvreté, etc.) que l'on regroupe aujourd'hui sous le nom d'objectifs de développement durable (ODD)¹¹¹.

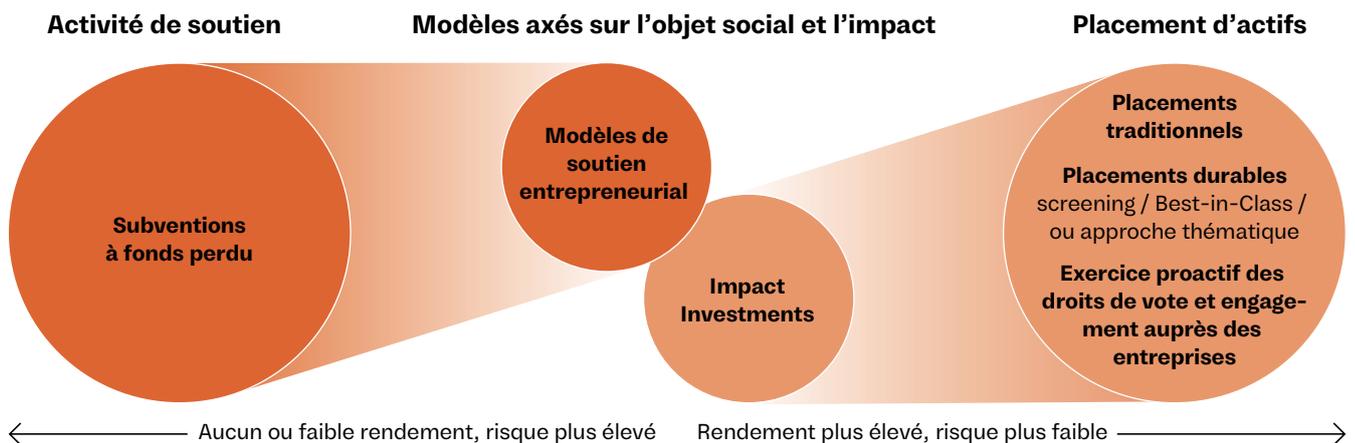
Or, justement dans le domaine des ODD, le rôle de l'État et de l'économie est limité. Le premier secteur, l'État, a certes inscrit les ODD à son ordre du jour politique, mais a peu de moyens pour contribuer à leur réalisation, ne serait-ce que parce qu'il est tenu d'agir sans prendre de risques. Le deuxième secteur, l'économie, n'intervient que là où il peut escompter des profits certains. Cela accentue l'importance du troisième secteur, celui des fondations et de la philanthropie, pour faire avancer les processus de transformation dont la nécessité se fait sentir en urgence. C'est la raison pour laquelle les fondations se conçoivent de plus en plus comme des investisseurs sociaux qui investissent dans le bien-être de la société – et sont donc des participants engagés qui assument des risques, stimulent l'innovation et le progrès et génèrent un impact macroéconomique, social et écologique. C'est ainsi que de nombreuses fondations abandonnent la simple affectation ca-

ritative de contributions (à fonds perdus) entrant dans leur zone de confort, au profit d'une participation active au secteur et aux processus de transformation mondiaux qui ne pourraient pas être encouragés sans leur intervention. Toutefois, les processus de transformation qui réussissent y parviennent moins grâce à la simple activité de distribution de fonds que par le biais de mécanismes d'incitation économiques durables qui, à terme, mènent à une nouvelle économie. En voici quelques exemples parlants :

Pour la protection de la forêt tropicale, la simple allocation de ressources atteint ses limites ; une véritable transformation ne peut être obtenue que s'il existe un système fonctionnel d'incitations économiques qui accorde à la forêt tropicale et à sa préservation une valeur économique. Ce n'est que si un kilomètre carré de forêt tropicale a plus de valeur qu'un kilomètre carré de terres arables ou de pâturages qu'il existera une motivation authentiquement intrinsèque à ne pas le déboiser¹¹². Un projet différent, mais tout aussi imposant, est le projet « Amazi » de la fondation Elea¹¹³ : des investissements dans des entreprises cosmétiques en Afrique du Sud exploitent le potentiel social et économique de femmes défavorisées. Les bénéficiaires ne sont pas intégrées à la chaîne de création de valeur en tant que bénéficiaires d'aides, mais en tant que clientes, productrices ou commerçantes, pour utiliser durablement cette chaîne pour elles et pour leur entourage. Enfin, on peut utiliser également à titre d'exemple concret la métaphore de l'« entreprise de pêche » : donner un poisson à quelqu'un, c'est le nourrir pour la journée, alors que lui apprendre à pêcher, c'est le nourrir pour la vie. Mais l'effet obtenu est réellement durable si l'on donne à cette personne les ressources entrepreneuriales qui lui permettent de ne pas rester seule dans son bateau, mais de créer une entreprise de pêcheur apportant à toute la communauté nourriture, emploi et savoir-faire, et capable d'exister à terme de façon autonome.

Fig. 13

Distinction entre la gestion des investissements et le financement des projets dans les activités des fondations axées sur l'impact



Source : Le rapport sur les fondations en Suisse 2025 / Centre de droit des fondations de l'Université de Zurich

II. Délimitation entre placement et soutien

Une fondation peut avoir un impact à divers niveaux et c'est à juste titre qu'on la qualifie d'unité d'impact. Malgré tout, les divers phénomènes doivent être juridiquement dissociés les uns des autres pour pouvoir être classés. Comme le montre le graphique fig. 13, il existe dans toutes les fondations un volet de placement et un volet de soutien.

On peut essayer d'obtenir un impact dès le stade du placement ou bien se concentrer sur l'impact uniquement lors du soutien. Entre les deux, il existe une pléthore de modèles dont la délimitation est fluctuante et difficile (pas seulement sur le plan terminologique). Néanmoins, cette délimitation est importante. Car les *placements* entrepreneuriaux (le plus souvent sous la forme d'investissements d'impact ou de « mission-based investments ») sont surveillés par l'autorité de surveillance et visent, précisément parce qu'il s'agit de placements, à obtenir un rendement (étant précisé qu'un rapport étroit avec l'objectif peut se superposer aux critères de placement classiques tels qu'un faible risque et un rendement conforme au marché¹⁴). Dans le cas du *soutien* entrepreneurial (le plus souvent « modèles de soutien entrepreneurial » ou « venture philanthropy »), il n'est pas question de placement, mais d'*attribution*, répondant cependant à des principes entrepreneuriaux. Le volet de soutien présente l'avantage (1) que l'argent a de toute façon vocation à être dépensé et qu'il n'existe donc pas de « risque de perte », (2) qu'il est possible de réaliser un « rendement » pouvant à nouveau servir à atteindre le but de la fondation (circuit), et (3) que la fondation peut mettre à disposition non seulement du capital (patient), mais aussi du capital social et intellectuel et se présenter comme un propriétaire/investisseur « actif ». Cependant, puisque le but n'est pas le placement, mais l'attri-

bution, le bénéfice (« return ») est une épée à double tranchant. Car le contrôle est désormais exercé par l'autorité fiscale – en plus de l'autorité de surveillance, qui évalue la conformité de l'attribution avec le but – pour savoir si la fondation agit toujours dans une optique *d'utilité publique* et sans poursuivre un but lucratif, en d'autres termes n'intervient pas sur le marché comme un investisseur commercial et ne provoque pas une distorsion de la concurrence. Les fondations d'utilité publique qui agissent de manière entrepreneuriale se retrouvent donc coincées entre deux autorités comme entre Charybde et Scylla.

III. Types de soutien entrepreneurial

Les formes de soutien entrepreneurial les plus connues sont les suivantes :

- Participations : participations à une entreprise (sociale) soutenue, souvent combinées à une certaine influence exercée sur l'entreprise en question ;
- Prêts : prêts (avec ou sans intérêts) accordés à une entreprise (sociale) soutenue ;
- Microfinancements : modèle de financement dans lequel des personnes situées dans des pays en développement bénéficient de microcrédits à des conditions qu'elles n'obtiendraient pas de la part de banques à vocation commerciale ;
- Prêts de rang subordonné : prêts qui sont remboursés après d'autres créances en cas d'insolvabilité de l'entreprise soutenue ;
- Prêts convertibles : prêts consentis à une entreprise (sociale) soutenue, souvent une start-up, qui peuvent être transformés en participations si l'entreprise soutenue connaît la réussite économique ; et enfin

- Social Impact Bonds : contrats dans lesquels des mesures sociales sont préfinancées par des investisseurs privés ; si l'impact social convenu est atteint, les investisseurs reçoivent de la part des mandants (le plus souvent la collectivité) le remboursement du capital augmenté d'un rendement.

Parmi les protagonistes connus dans le secteur des fondations suisses où le modèle du soutien entrepreneurial s'est établi à un haut niveau figurent les fondations Elea Foundation¹¹⁵ et Venture Kick¹¹⁶. Elea lutte contre la pauvreté par des investissements dans des entreprises de pays en développement dont les activités ouvrent de nouvelles sources de revenus, font avancer les processus sociaux et écologiques et deviennent autonomes et rentables après la fin du soutien. Venture Kick permet de financer des start-up/spin-off suisses là où il existe une lacune dans la chaîne d'innovation. Le but est d'obtenir un impact par la mise en place d'entreprises d'avenir autonomes. Bien entendu, on pourrait aussi citer un nombre croissant d'exemples moins connus (par ex. soutien aux spin-off dans le contexte de l'université de Zurich).

IV. Cadre juridique des modèles de soutien entrepreneurial

En matière d'admissibilité juridique des modèles de soutien entrepreneurial, il convient de distinguer plusieurs angles d'évaluation. Nous ne citerons que brièvement le niveau économique-social : indépendamment des détails juridiques, il est élémentaire de choisir les bons projets, ce qui doit aller de pair avec une « due diligence » soigneuse.¹¹⁷ Les considérations ci-après s'intéressent surtout au droit des fondations, puis au droit fiscal.

Pour répondre à la question de l'admissibilité en droit des fondations, il faut tout d'abord s'appuyer sur les principes de base de l'action de la fondation, à commencer par les droits et devoirs du conseil de fondation en matière de réalisation du but de la fondation par le biais de l'utilisation du patrimoine de la fondation conformément aux bases statutaires. L'élément central à cet égard est l'exercice bien compris de la liberté d'appréciation et donc l'interprétation *lege artis* de la volonté du fondateur et des statuts¹¹⁸ Par ailleurs, la « compréhension dynamique de la fondation » peut aider, précisément pour les fondations qui n'ont pas encore inscrit le soutien entrepreneurial dans leurs statuts¹¹⁹ : le conseil de fondation peut aussi faire évoluer la fondation (dans le cadre des principes indiqués) tant que les décisions de base qui en déterminent l'identité restent préservées (sinon, les art. 85 ss. CC s'appliquent). En effet, l'exécution de la volonté initiale du fondateur signifie non pas momifier un libellé historique, mais maximiser l'efficacité des réflexions fondamentales du fondateur en modernisant la forme, ce qui devient de plus en plus important au vu des besoins de la société (voir point I. plus haut). Dans le

respect de ces principes, on peut faire évoluer les fondations dans ce sens, même sans modification des statuts.

La nature du soutien consiste donc en la manière d'accomplir le but, ce qui relève fondamentalement de l'appréciation du conseil de fondation. Dans le cadre de la surveillance juridique voulue, l'autorité de surveillance contrôle uniquement si l'action du conseil de fondation est en harmonie avec le droit et les statuts et si aucune erreur d'appréciation n'a été commise¹²⁰. Bien entendu, il est utile de réussir à ancrer l'admissibilité des modèles de soutien entrepreneurial dans les statuts et/ou dans le règlement de soutien (le cas échéant en adaptant ces documents). En fin de compte, l'admissibilité en droit des fondations dépend donc d'une évaluation soigneuse de chaque cas d'espèce et constitue la condition préalable fondamentale à l'admissibilité en droit fiscal.

V. Cadre fiscal pour les modèles de soutien entrepreneurial

La relation entre les modèles de soutien entrepreneurial et l'utilité publique ont longtemps été un sujet d'irritation. Le problème initial tenait à ce que les fondations actives sur le plan entrepreneurial étaient inhabituelles pour de nombreuses autorités fiscales et que ces dernières n'avaient encore aucune expérience en la matière. Une lettre de l'administration fiscale cantonale zurichoise du 27 janvier 2022¹²¹ relevait ainsi qu'il ne pouvait y avoir ni soutien ni prêt pour une organisation non exonérée d'impôts (start-up ou spin-off). L'administration ajoutait que les participations ou les prêts convertibles accordés à des entreprises ne pouvaient pas être « justifiés » par les efforts d'utilité publique de l'institution donatrice, mais que tout au plus, ils devaient ne pas être préjudiciables à concurrence de 10% des recettes provenant des gains d'aliénation de participations sur une période de trois exercices.

Face à une telle attitude restrictive, il était et il reste important de montrer (1) qu'une approche entrepreneuriale ne vise pas à réaliser des bénéfices (but lucratif), mais à obtenir le maximum d'efficacité dans la réalisation du but de la fondation ; (2) que les éventuelles recettes ne sont qu'un sous-produit d'une réalisation du but particulièrement efficace et sont réinvesties pour le but de la fondation (et donc à plusieurs reprises), ce qui permet de créer un circuit profitant à l'utilité publique ; et (3) que l'emploi entrepreneurial des ressources permet d'obtenir dans l'ensemble un impact plus important dans la réalisation du but. Dans une optique globale, on comprend aisément que la meilleure réalisation possible du but d'une fondation ne doit pas être entravée par l'autorité fiscale. Si l'activité de soutien est légitimée par le but de la fondation, tous les instruments servant à atteindre ce but doivent pouvoir être utilisés dès lors qu'un abus de l'utilité publique est exclu. Mais quels sont les critères pour exclure un tel abus ?

Ces critères ont été élaborés il y a déjà quelque temps et sont disponibles dans la littérature¹²². La question décisive était la suivante : comment pourrait-on en convaincre les autorités fiscales ?

C'est dans ce contexte que se déroule l'initiative zurichoise sur l'attractivité du canton pour les fondations. Le 31 janvier 2023 a été proclamé l'arrêté du Conseil d'État RRB 96/2023¹²³ qui décidait notamment d'autoriser le développement de bases juridiques modernes pour doter les fondations d'utilité publique d'un cadre en matière de fiscalité et de surveillance. Enfin, le 9 février 2024, la modification de la pratique de l'administration fiscale cantonale zurichoise avec le mémento « Praxishinweis 61.1 » a été publiée au registre fiscal (« Zürcher Steuerbuch ») : « Les modèles de soutien entrepreneurial (prêts [notamment Social Impact Bonds et Development Impact Bonds], participations, prêts convertibles) sont ouverts à une exonération fiscale même si un retour de fonds (remboursements et intérêts servis sur des prêts, produits de participations, intéressements) à l'institution d'utilité publique est possible. Pour cela, il faut apporter la preuve que les ressources de soutien sont utilisées dans des domaines où il n'existe pas (encore) de marché et donc que ces investissements n'auraient pas été effectués par des tiers poursuivant un but lucratif. Les investissements ne sont admis que dans le cadre de l'activité de soutien proprement dite. En outre, les fonds remboursés doivent être réutilisés pour le but d'utilité publique »¹²⁴.

Qu'est-ce que cela signifie précisément dans la pratique ? L'administration fiscale cantonale zurichoise, à y regarder de plus près, ne donne pas carte blanche, mais réclame le respect des critères (déjà proposés jusqu'alors) que nous exposerons brièvement ci-après. Les indicateurs d'utilité publique à respecter sont donc les suivants :

- Le soutien entrepreneurial n'est (bien entendu) autorisé que dans le domaine couvert par le *but de la fondation* ; en outre, il doit s'agir de l'emploi des produits de la fortune de la fondation ou d'un autre *budget de soutien* (« uniquement autorisé dans le cadre de l'activité de soutien proprement dite »).
- En outre, il ne doit exister aucune *concurrence sur le marché* à proprement parler par rapport à la levée ordinaire de capitaux. Il faut apporter la preuve « qu'il n'existe (encore) aucun marché » et que des tiers poursuivant un but lucratif n'effectueraient pas un tel investissement. Comme en règle générale il s'agit là du critère décisif, quelques remarques complémentaires s'imposent : il suffit que le marché ne subisse pas de *distorsion*, c'est-à-dire que des concurrents poursuivant un but lucratif ne soient pas *évincés* du marché ; un investissement de leur part *aux côtés* de la fondation exonérée d'impôts ne doit pas être préjudiciable (et d'ailleurs, la présence de cette dernière déclenche souvent leur intervention). En outre, comment cette

« preuve » doit-elle être apportée ? Pour que ce critère puisse être appliqué de façon praticable pour la fondation, sa réalisation doit être *crédible*, rien de plus (ce qui équivaut à une probabilité prépondérante et non à une certitude absolue) ; l'absence d'effets de distorsion de la concurrence est alors présumée au profit de la fondation. Enfin, c'est l'*approche ex-ante* qui doit décider : si par exemple des critères temporels et financiers clairs sont fixés lors de l'octroi d'un prêt convertible, l'apparition *ultérieure* d'un marché ne doit pas être préjudiciable.

- L'élément essentiel est l'*impact*, et non un bénéfice potentiel. Un rendement est certes possible, mais peu probable. Il s'agit donc d'un domaine à risque élevé alors que, sur le plan des placements, les investissements d'impact sont possibles dans un domaine à moindre risque (voir plus haut).
- Si des bénéfices sont générés, leur *réinvestissement intégral dans la réalisation du but* est nécessaire, soit par d'autres soutiens entrepreneuriaux, soit par un versement sous forme de subventions à fonds perdus (circuit d'utilité publique).

En outre, dans le contexte du mémento mentionné plus haut, des questions qui n'ont pas été abordées par l'administration fiscale cantonale zurichoise restent ouvertes. Ainsi, une *position dominante* dans l'entreprise est-elle préjudiciable ? Un « active ownership » ainsi qu'un soutien supplémentaire par du capital social et/ou intellectuel doivent sûrement être possibles. Cependant, moins il existe de « domination », moins il y aura de problèmes du point de vue fiscal. Une certaine dose d'influence/contrôle est cependant recommandée, ne serait-ce que pour des raisons de gouvernance. Par ailleurs, même si les critères ci-dessus ne sont pas (entièrement) réunis, l'exonération fiscale devrait être possible si la partie « entrepreneuriale » de l'activité de la fondation est *subordonnée* aux méthodes d'encouragement traditionnelles (sans qu'il existe jusqu'ici un critère uniforme de ce qu'il faut entendre par subordination¹²⁵).

Les premiers exemples de pratique montrent qu'il existe encore certaines questions à tirer au clair et à affiner pour établir la sécurité juridique, mais que les autorités se montrent coopératives pour parvenir à des solutions allant dans le sens des fondations. Il convient d'y travailler conjointement avec toutes les parties impliquées.

VI. Résumé et perspectives

Le changement de pratique dans le canton de Zurich constitue un très grand pas dans la bonne direction. Stricto sensu, cette étape n'invente rien, mais se contente d'adhérer aux critères déjà proclamés. C'est pourquoi ces critères devraient également s'appliquer dans les autres cantons. Mais attention : le préalable fondamental à un soutien entrepreneurial est son admissibilité en droit des fondations,

ce n'est qu'ensuite qu'il est possible de réfléchir aux répercussions en droit fiscal. En outre, le soutien entrepreneurial est souvent une opération ambitieuse qui doit s'adapter à l'orientation stratégique et à l'éventail de compétences spécialisées du conseil de fondation. C'est pourquoi l'analyse précise de chaque cas (le cas échéant avec analyse juridique/conseils juridiques et renforcement des compétences) est impérative.

Il importe de souligner que les fondations ont intérêt à soutenir les entreprises sociales, tout comme les entreprises sociales ou les start-ups ont intérêt à recevoir un soutien. Mais il convient de faire encore mieux concorder ces intérêts si l'on veut faire avancer rapidement les processus de transformation au profit de notre société. C'est pourquoi l'interaction entre entreprises (sociales) et fondations est l'un des thèmes les plus passionnants de l'avenir – pour les unes comme pour les autres !



Le Professeur Dominique Jakob occupe depuis 2007 la chaire de droit privé à l'Université de Zurich, où il dirige également le Centre de droit des fondations. En parallèle, il travaille comme conseiller indépendant et a fondé en 2024 la société Jakob Advisory GmbH.

Les fondations – un abri sûr pour blanchisseurs de capitaux ?

Transparence et traçabilité : une réponse à des reproches sommaires

Contribution spéciale de Lisa Meyerhans Sarasin

Le secteur à but non lucratif jouit en principe d'une grande confiance. Pourtant, de plus en plus souvent, les fondations à but non lucratif se voient reprocher, de façon sommaire, de servir de refuge à des capitaux blanchis et de faciliter l'évasion fiscale. Qui plus est, elles se prêteraient à des utilisations abusives dans le but de financer le terrorisme. La meilleure façon pour le secteur à but non lucratif de répondre à ces allégations infondées est de pratiquer la transparence et la traçabilité. Les fondations à but non lucratif luttent depuis longtemps avec détermination et professionnalisme contre les agissements criminels et l'utilisation abusive de leurs structures pour blanchir des capitaux et financer le terrorisme. Cependant elles le font souvent dans la discrétion. C'est pourquoi, en sa qualité d'association de fondations donatrices, SwissFoundations milite en faveur d'une autorégulation opérante, de l'échange des connaissances et du dialogue avec l'opinion, le monde politique et les autorités publiques. Il s'agit de contrer efficacement les risques et de contribuer à une réglementation judicieuse.

Pour la communauté internationale, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme est depuis des années un enjeu de taille auquel elle s'attaque avec détermination en multipliant les initiatives. La Suisse s'est elle aussi dotée d'une législation efficace et participe à des instances internationales telles que le Groupe d'action financière sur le blanchiment des capitaux (GAFI) afin d'empêcher que des fonds issus d'activités illégales ne soient injectés dans le circuit économique légal et permettent à des terroristes de se financer.

Le débat public sur le blanchiment d'argent s'était longtemps focalisé sur les institutions financières ; c'est maintenant de plus en plus le secteur associatif qui entre dans sa ligne de mire. Sous la pression des développements internationaux, des acteurs du secteur d'utilité publique sont de plus en plus souvent invités à rendre des comptes au monde politique, aux autorités, aux médias et au grand public, à se justifier sur l'origine et l'utilisation de leurs fonds.

Certes, la confiance reste grande dans le secteur d'utilité publique. En Suisse, paradis des fondations, les citoyennes et citoyens ont de nombreuses occasions d'avoir affaire à des organisations d'intérêt public et voient le bénéfice concret que la société retire de leur action.

Pour autant, en Suisse aussi, la pression en faveur d'une réglementation plus poussée n'épargne pas les organisations à but non lucratif (OBNL), comme en témoignent les discussions sur l'introduction d'un registre dit de trans-

parence au niveau fédéral. Certes, jusqu'à présent, l'utilisation abusive d'organisations de la société civile telles que des fondations ou des associations pour le blanchiment d'argent ou le financement du terrorisme est restée limitée à des cas isolés. Hélas, il arrive que des criminels tentent de se servir d'une organisation philanthropique comme façade pour mener leurs affaires. La Suisse n'est pas à l'abri de cette triste réalité.

Le secteur à but non lucratif prend cette menace au sérieux. Personne ne souhaite voir des criminels abuser d'un secteur mu par l'idéalisme et l'intérêt public. C'est pourquoi la majorité des acteurs du secteur d'intérêt public ont mis en place des mesures visant à protéger leurs organisations de tels agissements. Il est vrai que la plupart des organisations à but non lucratif le font sans grand bruit. Or à l'époque actuelle, la discrétion paie de moins en moins. De plus en plus souvent, les organisations à but non lucratif sont appelées à démontrer leur légitimité au grand jour.

C'est pourquoi SwissFoundations s'engage en faveur de la transparence et de la traçabilité dans le secteur. Association des fondations donatrices, SwissFoundations a lancé des initiatives qui ont fait date dans le domaine de l'autorégulation et a réussi à les faire adopter dans le secteur. En publiant il y a vingt ans le Swiss Foundation Code¹²⁶, il a notamment jeté les bases d'une gouvernance efficace des organisations à but non lucratif et plus particulièrement des fondations donatrices.

Considérant les exigences auxquelles le Groupe d'action financière (GAFI) soumet les États-membres dans sa Recommandation 8 relative aux risques encourus par les organisations à but non lucratif, les fondations donatrices suisses s'acquittent d'ores et déjà de leurs obligations avec efficacité. Les fondations donatrices sont transparentes quant à leurs bénéficiaires et connaissent l'origine de leurs actifs. La provenance des libéralités dont certaines bénéficient est clairement établie et correctement documentée. Depuis quelque temps, de nombreuses fondations rendent publiques ces informations, sachant qu'il est dans leur intérêt de montrer à leurs partenaires d'où viennent leurs fonds et où ils sont investis.

Les fondations donatrices sont tenues de produire un impact. C'est pourquoi elles respectent également les obligations de diligence imposées par les régulateurs au moment d'attribuer des fonds. En règle générale, le nombre de candidats (projets ou partenaires) pour un soutien dépasse de loin le budget d'une fondation. Les partenaires bénéficiant du soutien sont contrôlés et suivis de près pendant toute la durée du projet. Les fondations tiennent à évaluer et à mesurer leurs activités afin de s'assurer que leurs ressources sont utilisées de manière efficace et que le but de la fondation est réalisé de façon optimale.

C'est un fait que les fondations donatrices d'utilité publique disposent de patrimoines très importants. Les données les plus récentes présentées dans le Rapport sur les fondations en sont un témoignage éloquent.

« Les membres de SwissFoundations sont conscients de leur grande responsabilité sociale et contribuent, par leur travail professionnel au quotidien, à identifier les risques et à mettre en œuvre des mesures pour les limiter. »

Aujourd'hui, le terme « compliance », ou respect des normes en la matière - lois, directives et codes volontaires, tels que notamment le Swiss Foundation Code – est loin de ne représenter qu'un emprunt fâcheux au jargon du monde de la finance. Bien au contraire, la *compliance* fait partie intégrante de la pratique quotidienne des fondations donatrices à but non lucratif.

SwissFoundations s'est donné pour mission de continuer à faire progresser le professionnalisme déjà poussé des OBNL et également de mieux le mettre en évidence. Plaque tournante du savoir, l'association met ses membres en réseau. Elle propose des tables rondes et des groupes de

travail qui leur permettent de travailler ensemble, dans un espace protégé, sur des meilleures pratiques et de les partager avec d'autres membres intéressés. L'association entretient également des échanges avec les autorités de surveillance à l'échelon fédéral et cantonal pour identifier les risques et contribuer à les limiter.

Aux côtés des milieux scientifiques, des autorités et des associations partenaires, SwissFoundations est également le chef de file d'une initiative visant à étendre les bases de données accessibles au public, afin de mieux faire comprendre l'action du secteur d'utilité publique. Le partenariat avec StiftungSchweiz a également pour objectif de rendre le secteur plus accessible au public intéressé. Tout un chacun peut consulter la plate-forme en ligne qui centralise les informations sur le statut juridique, le but, les responsables et les activités des organisations d'utilité publique.

Au cours des prochains mois, SwissFoundations travaillera à rendre plus visible pour le grand public la conformité effective du secteur avec la législation en matière de prévention du blanchiment et du financement du terrorisme. Le but est de renforcer la confiance dans le secteur par des données transparentes et compréhensibles et de contribuer à une réglementation du secteur d'utilité publique qui réponde à ces objectifs.



Lisa Meyerhans Sarasin est membre à titre bénévole du conseil de fondation d'Asuera Stiftung. Dans le cadre de son activité professionnelle, cette économiste de formation dirige un service de conseil centré sur des questions de stratégie. Elle est également membre de plusieurs conseils d'administration, en majeure partie dans le domaine financier. Elle siège depuis 2020 au conseil de fondation de SwissFoundations, dont elle est la vice-présidente depuis 2023.

Les fondations n'ont pas à s'inscrire au registre suisse de transparence

Contribution spéciale de Dr Dr Thomas Sprecher

Le Groupe d'action financière (GAFI), le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales et l'Union européenne font pression sur la Suisse pour rendre obligatoire la déclaration des ayants droit économiques de personnes morales. La législation suisse comporte d'ores et déjà des dispositions rendant obligatoire l'annonce des ayants droit économiques (art. 697j ss et 790 du Code des obligations), mais le Conseil fédéral va encore plus loin en prévoyant d'introduire un « registre de transparence ». Il entend ainsi empêcher que des structures juridiques servent à masquer des activités illicites ou menées à des fins de blanchiment d'argent.

Le Conseil fédéral a adopté le 22 mai 2024 le projet de loi fédérale sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques (P-LTPM)¹²⁷. Il entend également réviser la loi sur le blanchiment d'argent. En vertu de l'art. 2, al. 1, let. b P-LTPM, le champ d'application de la loi instituant le registre de transparence s'étend également aux fondations et aux associations tenues de s'inscrire au registre du commerce (art. 61 al. 2 Code civil [CC]). Seules sont exemptées les institutions de prévoyance professionnelle, les fondations de droit public et les fondations non autonomes.

En vertu du P-LTPM, les fondations répertoriées doivent identifier leurs ayants droit économiques et annoncer leur identité au registre de transparence (art. 20 ss P-LTPM). Mais qui faut-il considérer comme ayant droit économique ? Le P-LTPM répond à cette question à l'art. 19 P-LTPM par une définition spécifique. En résumé, doivent être considérés comme ayants droit économiques : la fondatrice ou le fondateur, s'ils exercent une influence décisive sur les décisions de la fondation ; le bénéficiaire, s'il est désigné nommément ou de manière déterminable dans l'acte de fondation et a le droit d'obtenir des distributions de la fondation ; toute autre personne qui contrôle la fondation ; et, à titre subsidiaire, la présidente ou le président du conseil de fondation.

Cette définition fait l'impasse sur les particularités de la forme juridique qu'est la fondation. Le critère déterminant est le contrôle. Mais cela ne suffit pas.

« Exercer le contrôle sur une fondation, cela ne signifie pas avoir le droit de disposer librement du patrimoine de la fondation. Ce patrimoine n'appartient pas à ceux qui contrôlent la fondation, il est attaché au but de la fondation. »

La fondatrice ou le fondateur, qu'il s'agisse de personnes physiques ou morales, ne détiennent en principe pas de droits particuliers. Ils peuvent, s'il s'agit de personnes physiques, siéger en personne dans le conseil de fondation. Ils ont alors les mêmes droits que les autres membres du conseil de fondation. Il n'est pas exclu que des bénéficiaires ou des tiers contrôlent la fondation, mais ceux-ci ne peuvent pas davantage disposer du patrimoine de la fondation. On peut partir du principe qu'une grande majorité des fondations devraient annoncer à titre subsidiaire la présidente ou le président de la fondation. Cette disposition n'a aucun sens. La fonction de présidente ou de président ne confère aucun contrôle légal sur la fondation ; et elle ne fait *a fortiori* pas d'eux des ayants droit économiques.

Du reste, toutes les fondations autonomes de droit privé en Suisse doivent d'ores et déjà être inscrites au registre du commerce. Cela vaut également pour tous les membres de l'organe suprême de la fondation, même s'ils ne disposent pas de la signature (art. 81 CC ; art. 22, 94 ss Ordonnance sur le registre du commerce). Par ailleurs, les fondations ordinaires sont placées sous une *surveillance étatique* (art. 84 CC) et sont tenues de rendre compte de leurs activités à l'autorité de surveillance chaque année, voire également, à la demande de celle-ci, en cours d'année.

Les mêmes obligations s'appliquent aux fondations ecclésiastiques à l'encontre de l'autorité de surveillance ecclésiastique. Souvent, il existe en outre une *surveillance matérielle* exercée par exemple par une direction de la santé publique ou des affaires sociales. En règle générale, les fondations ordinaires sont, qui plus est, contrôlées par un *organe de révision* ; ce n'est que dans des conditions très strictes que l'autorité de surveillance peut dispenser la fondation de l'obligation de désigner un organe de révision et elle peut à tout moment révoquer cette dispense (art. 83b CC). Les *administrations fiscales* exercent elles aussi une certaine surveillance sur les fondations, que ce soit dans le cadre de l'exonération fiscale dont bénéficient sans doute la plupart des fondations ordinaires, ou dans le cadre de l'assujétissement à l'impôt. Et si une fondation, comme de coutume, veut ouvrir ou détenir un compte ou un dépôt auprès d'une *banque suisse*, elle est soumise aux prescriptions de *compliance* de celle-ci.

La Suisse n'a pas la réputation d'offrir des conditions idéales pour le blanchiment d'argent. Et s'il se trouve une personne suffisamment mal avisée pour vouloir blanchir de l'argent dans notre pays, elle ne choisira pas non plus une forme juridique aussi peu favorable que la fondation ordinaire. Quiconque entend enfreindre la loi sur le blanchiment d'argent évitera de choisir la forme d'une personne morale soumise à une autorité de surveillance étatique dont la tâche est précisément de guetter les infractions à la législation sur le blanchiment d'argent.

En un mot, les fondations remplissent d'ores et déjà les exigences du GAFI en matière de transparence (cf. art. 1, al. 1 P-LTPM). Dans leur cas, les obligations de déclaration et de transparence face aux autorités existent déjà.

Au parlement, les choses évoluent dans le bon sens : la Commission des affaires juridiques du Conseil des États a soutenu le 29 octobre 2024 la démarche du conseiller aux États Matthias Michel qui demande la suppression de l'art. 2, al. 1, let. b (« les fondations et les associations tenues de s'inscrire au registre du commerce ») ainsi que du troisième chapitre consacré aux fondations et associations (art. 19-22). Le 18.12.2024, le Conseil des États a suivi sa Commission des affaires juridiques et a à son tour supprimé les fondations et associations dans le projet¹²⁸. Le 14 février 2025, la Commission juridique du Conseil national a soutenu cette décision du Conseil des États. Il reste maintenant au Conseil national à délibérer sur le projet pendant le semestre d'été. L'entrée en vigueur de la LTPM devrait intervenir au plus tôt en 2026.



Dr Dr Thomas Sprecher est avocat et conseiller auprès de l'étude Niederer Kraft Frey à Zurich. Il conseille des fondations nationales et internationales, des associations et des particuliers. Il est membre du Legal Council de SwissFoundations et co-auteur du Swiss Foundation Code.

Enquête sur la pratique de l'exonération fiscale en Suisse

Contribution spéciale du Prof. Dr Andrea Opel

La pratique en matière d'exonération fiscale des fondations d'utilité publique diffère selon les cantons. Pour obtenir une vue d'ensemble des différentes pratiques cantonales, l'Université de Lucerne a lancé une enquête fin 2024 avec le soutien de Reichmuth & Co Privatbankiers. Les résultats font apparaître des premiers signes de libéralisation ; cependant les pratiques restent hétérogènes. Trois thèmes sont au centre de l'enquête : l'indemnisation des activités des membres du conseil d'administration, l'activité de la fondation sur le plan international, et les modèles de soutien entrepreneuriaux.

La réorientation de la pratique en matière d'exonération fiscale intervenue dans le canton de Zurich en février 2024 a fait beaucoup de bruit. En considérant comme admissible une rémunération appropriée des membres du conseil de fondation, en traitant sur un pied d'égalité les activités que les fondations mènent à l'étranger et en Suisse, et en acceptant que des fondations exonérées de l'impôt puissent pratiquer des formes de soutien entrepreneuriales, le canton mise sur une pratique moderne susceptible de renforcer durablement l'attractivité du canton de Zurich pour les fondations.

Le choix du canton de Zurich en faveur d'une pratique plus libérale a produit un effet de domino dans certains autres cantons, où il a parfois suscité des réactions également dans les milieux politiques. La pratique des cantons en matière d'exonération fiscale reste cependant hétérogène, même si le droit en la matière est en principe harmonisé¹²⁹. De nombreux cantons continuent de se référer aux informations pratiques de la Conférence suisse des impôts (CSI) de 2008¹³⁰, qui sont le reflet d'une interprétation restrictive et dépassée.

Enquête sur la pratique cantonale en matière d'exonération fiscale

Pour obtenir une vue d'ensemble des différentes pratiques cantonales en matière d'exonération fiscale, la chaire de droit fiscal de l'Université de Lucerne a mené, mi-2024 / fin 2024, une enquête auprès des différentes administrations fiscales en collaboration avec Reichmuth & Co Privatbankiers¹³¹. Nous constatons avec satisfaction que tous les cantons ont répondu, ce qui témoigne de la pertinence de l'enquête. L'enquête comportait douze questions ; nous en abordons trois ici, en résumant les résultats d'une façon forcément schématique.

I. La rémunération des activités du conseil d'administration

Le principe de l'activité désintéressée est volontiers invoqué pour exiger des membres du conseil d'une fondation d'utilité publique qu'ils soient actifs de façon bénévole¹³². Dans la littérature spécialisée, cette exigence est controversée depuis un certain temps déjà.

La pratique des cantons à cet égard est hétérogène, comme le faisait déjà apparaître la consultation menée en 2020 à propos de l'initiative parlementaire Luginbühl¹³³. La présente enquête fait à son tour ressortir la diversité des pratiques cantonales dans le traitement des rémunérations des membres des conseils de fondations d'utilité publique. On observe cependant que les cantons sont de plus en plus nombreux à abandonner le « dogme du bénévolat ».

L'indemnisation pour les frais effectifs n'est pas contestée. Lorsque la rémunération va au-delà du simple remboursement des frais, une grande partie des cantons n'admettent qu'un dépassement modéré (jetons de présence modérés). Une minorité de cantons, parmi lesquels Zurich, Lucerne, Berne et Glaris, acceptent des honoraires conformes au marché.

Une grande majorité accepte l'indemnisation pour des activités allant au-delà de l'activité normale d'un membre de conseil de fondation (p.ex. gestion d'un portefeuille de titres ou du patrimoine immobilier). Dans ce domaine, les cantons tendent même à admettre des honoraires conformes au marché.

Dans la plupart des cantons, le contrôle du régime d'indemnisation relève de l'administration fiscale. Dans d'autres cantons, cette tâche incombe en premier lieu à l'autorité de surveillance des fondations, comme dans les cantons de Zurich, Thurgovie et Jura.

II. Activités internationales des fondations

La question de savoir si l'exonération fiscale est envisageable pour des organisations déployant à l'étranger l'es-

sentiel ou la totalité de leur activité reste controversée¹³⁴. Dans la littérature, la thèse qui prévaut depuis des décennies veut que les activités à l'étranger et sur le territoire national soient traitées à l'aune des mêmes principes.

Suivant les résultats de l'enquête, rien ne s'oppose en principe à ce qu'une fondation d'utilité publique ou de service public active à l'étranger soit exonérée de l'impôt dans la mesure où il règne à propos de cette activité une transparence suffisante. En revanche, les exigences à l'endroit de ces activités varient.

La plupart des cantons exigent que l'activité déployée à l'étranger soit au service de l'aide humanitaire, de l'aide au développement, ou que ce soit une activité à caractère culturel ou écologique, comme le stipulent également les Informations pratiques de la CSI. Les plus restrictifs sont les cantons de Bâle-Campagne et de Schwyz, qui ne reconnaissent en principe que les activités déployées dans les pays en développement. Dans d'autres cantons, tels que Zurich, Lucerne, Berne et Neuchâtel, les conditions appliquées pour l'exonération fiscale sont les mêmes, que les activités soient déployées à l'étranger ou en Suisse.

Il vaut la peine de relever que tous les cantons ont indiqué ne pas exiger, en échange de l'exonération, que les activités soient réalisées sur le territoire cantonal. L'expérience montre pourtant que dans certains cantons, ce principe n'était pas toujours respecté dans la pratique.

III. Modèles de soutien entrepreneurial

Les cantons ont par ailleurs été invités à indiquer si une fondation au bénéfice de l'exonération fiscale est autorisée à pratiquer, dans le cadre de son activité de soutien, des formes de soutien entrepreneurial¹³⁵ capables de générer des revenus. Il n'y pas d'indications dans les Informations pratiques de la CSI sur cette question relativement récente.

Une majorité de cantons considère que rien ne s'oppose à l'exonération lorsque le soutien prend une forme entrepreneuriale. Cependant, dans le détail, les exigences varient. Certains cantons, tels que Fribourg, les Grisons et Lucerne, n'autorisent les formes de soutien entrepreneuriales que lorsqu'elles représentent une part mineure dans l'ensemble du soutien. D'autres cantons, parmi lesquels Zurich, Berne, Glaris et Obwald, les considèrent comme admissibles lorsqu'il peut être prouvé que le soutien est apporté dans des situations où des particuliers renonceraient à s'engager faute de perspectives de rendement.

Une minorité de cantons, comme Appenzell Rhodes-Extérieures, Appenzell Rhodes-Intérieures et Soleure, considèrent le recours à une forme de soutien entrepreneuriale comme fondamentalement incompatible avec l'exonération fiscale. D'autres cantons enfin, comme Argovie et Genève, n'ont pas encore adopté de pratique systématique à cet égard.

Résultats de l'enquête pratique de l'exonération fiscale

L'exonération fiscale revêt une importance capitale au moment de la création d'une fondation d'utilité publique. Selon le but que se donne la fondation, la région à laquelle le fondateur est attaché n'est pas toujours le bon choix pour implanter la fondation. Le code QR permet de consulter les résultats de l'enquête fondés sur les réponses des administrations fiscales cantonales. Un outil interactif permet de comparer les critères appliqués par les différents cantons pour l'exonération fiscale.



→ reichmuthco.ch/steuerbefreiungspraxis/



Contact : Nicole Brast

Responsable clientèle chez Reichmuth & Co Privatbankiers et directrice adjoint de la fondation Rütli-Stiftung (fondation abritante).

→ nicole.brast@reichmuthco.ch



La professeure Andrea Opel est professeur ordinaire de droit fiscal à l'Université de Lucerne et membre du SwissFoundations Legal Council.



**Dossier
Spécial
Future-Proof
Funding**

- Le monde évolue rapidement – et cela concerne aussi les fondations. En tant qu'actrices et acteurs de la société, elles souhaitent contribuer activement à la recherche de solutions face aux défis actuels. Beaucoup s'interrogent alors : comment se positionner pour continuer à générer un impact significatif dans les années à venir ? Chaque fondation devra trouver la voie qui lui correspond le mieux, car les approches sont aussi diverses que le paysage des fondations lui-même.

- L'édition spéciale de cette année met en lumière différentes approches et méthodes qui peuvent aider les fondations à agir de manière durable et tournée vers l'avenir.

- Au cœur de cette réflexion figure la philanthropie collaborative, une approche qui permet de réunir les ressources et les expertises pour renforcer l'impact commun.

- Le soutien entrepreneurial peut lui aussi contribuer à renforcer l'impact social des fondations, à condition d'avoir une vision commune de ce que cela implique et de son utilisation concrète.

- Enfin, une stratégie proactive est indispensable : il ne s'agit pas seulement de réagir, mais d'anticiper activement les futurs possibles et souhaitables. Flexibilité et adaptabilité en sont les principes clés.

Au printemps 2025,
SwissFoundations a lancé
l'initiative Future-Proof Funding.
Son objectif : encourager les
échanges et partager des perspec-
tives sur l'évolution des
pratiques de soutien, afin de gagner
en clarté, en savoir-faire et
en inspiration.
→ future-proof-funding.ch

Le soutien de l'avenir : variable, participatif et produisant un impact durable

Contribution d'auteur de Prof. Dr Georg von Schnurbein

Les fondations donatrices mettent à disposition des ressources destinées à renforcer le bien commun. À cet effet, elles sont en règle générale tributaires de l'aide d'autres organisations. La question centrale qui se pose à cet égard est de savoir comment aménager les processus de soutien pour qu'ils déploient des effets durables et répondent aux besoins de la société. Une approche en partenariat, agissant entre acteurs égaux et indépendants et promouvant le dialogue peut contribuer à maximiser l'impact du soutien sur le long terme.

Le soutien philanthropique – qu'il vienne de fondations ou d'ailleurs – repose sur une longue tradition et a donc déjà été réalisé sous de multiples formes. Les tentatives d'imposer un carcan précis à la philanthropie sont tout aussi multiples. Des notions telles que « philanthropie scientifique », « philanthropie stratégique », « philanthropie catalytique », « philanthropie créative » ou plus récemment « philanthropie systémique » visent à donner l'impression d'un mode de fonctionnement uniforme. Elles ont toutes comme point commun de vouloir contribuer à l'accroissement de l'impact de la philanthropie sur la société¹³⁶. Car chaque nouvelle méthodologie part du constat que la philanthropie ne peut pas exploiter ni déployer la totalité de son potentiel.

Idées-forces du soutien

Mais comment réussir réellement mieux ? Les approches les plus récentes visant à améliorer l'impact de la philanthropie misent moins sur des méthodes concrètes que sur des principes d'action. Ainsi, l'initiative allemande « VertrauenMachtWirkung » a défini neuf thèses servant de base à une action durable des fondations¹³⁷. Les cinq idées principales de l'initiative « Future-Proof Funding » de Swiss Foundations explore également les principes d'action des fondations donatrices et vise à stimuler la réflexion sur leurs pratiques. De même, Gemma Bull et Tom Steinberg, dans leur livre « Modern Grantmaking », émettent des recommandations d'action qui peuvent être mises en œuvre dans diverses formes de soutien¹³⁸. Quant à « weniger ist mehr » (moins, c'est plus), le nom révèle déjà tout le programme : au lieu de processus d'encouragement lourds, le soutien doit s'établir entre partenaires sur un pied d'égalité¹³⁹. Cette initiative met à disposition une boîte à outils faite d'exemples de bonnes pratiques. Enfin, les principes et recommandations du Swiss Foundation Code offrent également une base de décisions pour l'action des fondations sans prescrire exactement de quelle manière une fondation doit déployer ses activités¹⁴⁰. Deux idées-forces se

retrouvent, exprimées avec plus ou moins de netteté, dans toutes les approches citées :

Le soutien est un service.

La notion de « soutien » implique qu'une fondation atteinte le plus efficacement son but lorsqu'elle assume un rôle de soutien. Pour être à la hauteur de ce rôle, la fondation doit créer pour les organisations partenaires un avantage qui réponde avant tout à leurs besoins. Ce faisant, la question centrale qui occupe tout l'espace est de savoir comment aider nos partenaires à continuer à améliorer leur travail de manière à ce que le groupe cible reçoive le meilleur soutien possible.

Les critères essentiels de prestations dans la gestion des services sont la satisfaction de la clientèle et la fidélisation des clients. Même une fondation doit se demander quel est le degré de satisfaction de ses organisations partenaires face à la prestation fournie.

La qualité des fondations dépend de celle de leurs organisations partenaires.

Aujourd'hui, la critique principale adressée aux fondations porte sur la répartition déséquilibrée du pouvoir entre la fondation qui avance l'argent et l'organisation qui en a besoin. Or, une fondation serait mal avisée d'utiliser son pouvoir financier avec obstination. Car l'organisation sans but lucratif possède de nombreuses compétences dont les fondations donatrices sont tributaires : connaissances techniques, personnel sur place, infrastructures et expériences en matière de projets. Il s'agit donc d'un partenariat auquel contribuent les deux parties. Ce n'est que de la somme de ces parties que naît une contribution efficace au bien commun. Le succès de la réalisation du but d'une fondation dépend donc directement de la qualité des organisations partenaires. Plus l'organisation partenaire est bonne, plus la probabilité est élevée que la fondation atteindra efficacement son but.

Lorsque ces deux idées-forces sont internalisées par les fondations et intégrées aux processus de soutien, il en découle quasi-naturellement un soutien tourné vers l'avenir. Car ces idées-forces garantissent un échange entre partenaires égaux, une volonté d'apprendre mutuellement les uns des autres, un soutien axé sur les besoins et une recherche commune de solutions en cas de difficultés. Peu importe à cet égard le thème du soutien ou la manière dont il est apporté. Sur cette base, une fondation artistique peut soutenir des productions théâtrales tout autant qu'une fondation sociale peut soutenir des conseils aux personnes migrantes ou une fondation de recherche des projets scientifiques innovants.

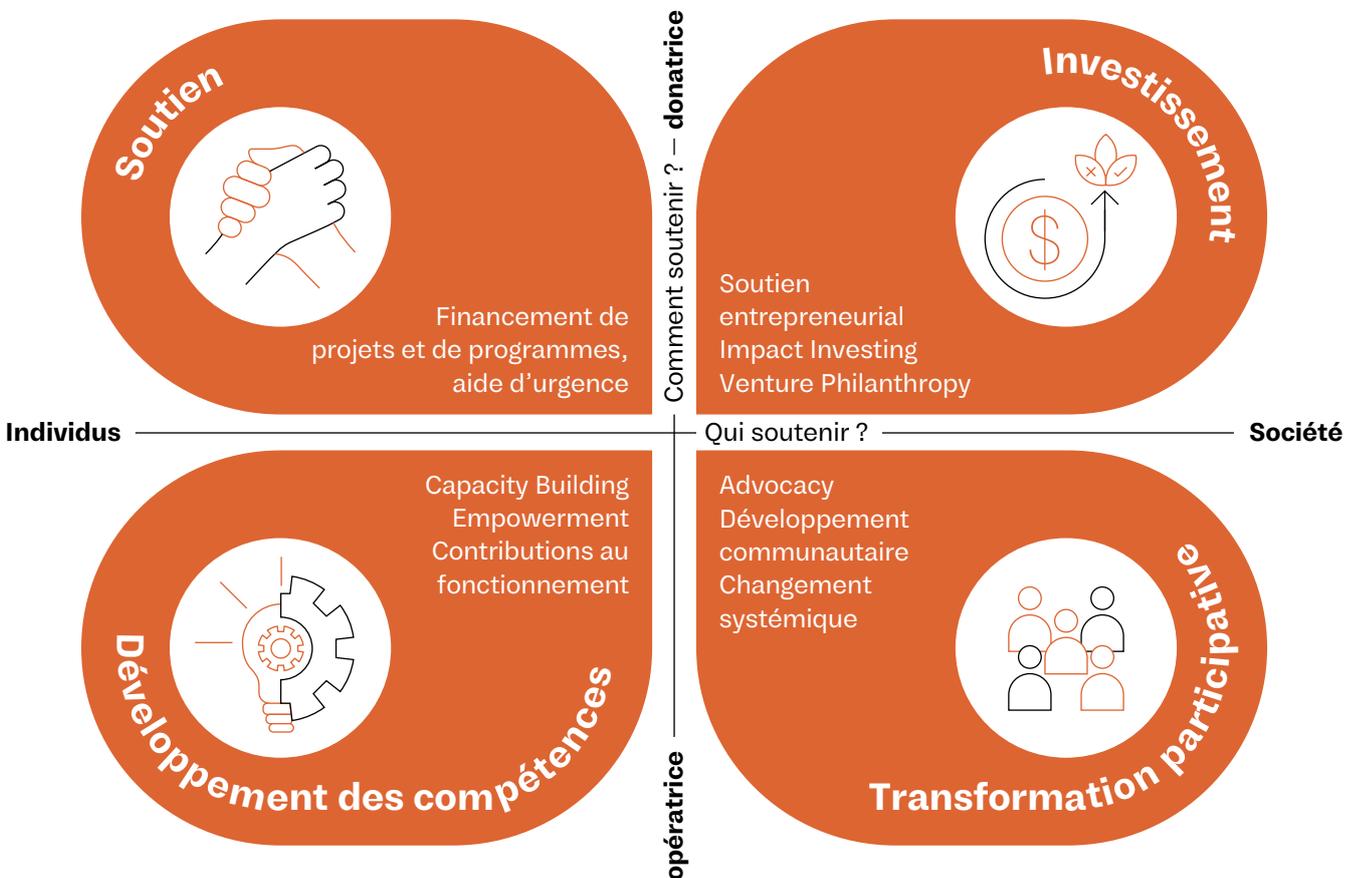
Des approches de soutien variables

Il est néanmoins utile pour la stratégie et la planification des processus de soutien que l'activité même de soutien soit positionnée avec systématisme. La Figure 14 opère une différenciation simple entre les bénéficiaires du soutien et la manière dont celui-ci est dispensé. Ces deux critères revêtent une importance capitale pour le mode de fonctionnement d'une fondation. Si l'activité principale consiste à engager des ressources financières, on est en présence

d'une fondation au sens strict, car la réalisation du but proprement dit intervient exclusivement en dehors des activités de la fondation, par des organisations partenaires ou des bénéficiaires d'investissements. Si, outre les ressources financières, d'autres ressources sont utilisées telles que le savoir, un réseau ou des infrastructures, on est en présence d'un soutien opérationnel dans lequel la fondation intervient aussi elle-même en vue de réaliser son but. La deuxième différenciation en fonction de la question « qui ? » suit la répartition simple entre personnes ou organisations spécifiques lorsque la fondation procède au choix des organisations partenaires encouragées suite à une recherche par ses propres moyens ou bien sur la base de demandes ou d'appels à candidatures. Dans ce cas, cette sélection intervient le plus souvent selon des critères fixés au préalable. D'un autre côté, le soutien peut également s'orienter sur des thématiques pertinentes pour la société, telles que l'éducation, le changement climatique, la migration ou la démocratie. Dans ce cas le rôle de l'organisation partenaire spécifique est moins important que l'adéquation de l'objectif pour le thème en jeu. Un soutien individuel n'est d'ailleurs efficace ni dans les investissements ni dans les approches systémiques.

Fig. 14

Diversité des approches en matière de soutien



Source : von Schnurbein Georg / Timmer Karsten, 2015, Die Förderstiftung, 2^e éd., Bâle, p. 184

Soutien

La plupart des fondations de Suisse (et du monde), et de loin, se situe, sur le plan de leur activité d'encouragement, dans la rubrique « soutien ». C'est le cas typique d'une fondation donatrice qui attribue des libéralités financières à des individus ou à des organisations. Les prestations de soutien reposent le plus souvent sur le principe de la complémentarité avec les prestations de l'État. En soutenant des projets ou des programmes, les fondations poursuivent l'objectif de dégager des marges de manœuvre pour soutenir des prestations particulières ou atténuer des injustices dues au système. Cette sélection s'appuie le plus souvent sur des demandes ou des appels d'offres, mais de plus en plus souvent, les fondations recherchent aussi activement des organisations partenaires adaptées ou font participer les groupes cibles à la sélection des projets.

Si une fondation choisit des prestations de soutien comme stratégie principale, son succès dépend alors du choix des bons destinataires. C'est pourquoi la formulation des directives de soutien, une communication active et ciblée avec les destinataires et des processus décisionnels rapides sont des préalables essentiels à la mise en œuvre efficace de cette stratégie de soutien.

Développement des compétences

Une faiblesse inhérente aux prestations de soutien tient à ce que la fondation a peu d'influence sur la manière dont l'organisation encouragée utilise effectivement les ressources. C'est pourquoi davantage de fondations choisissent désormais d'aider de façon ciblée leurs partenaires de soutien à travailler de façon autonome et à consolider leurs compétences et leurs structures internes. À cet effet, elles utilisent non seulement les ressources financières disponibles, mais investissent aussi d'autres ressources telles qu'un réseau, des infrastructures ou leur réputation. Plusieurs fondations proposent désormais des ateliers et des formations à leurs organisations partenaires, des conseils financiers sur le développement de l'organisation ou accordent des subventions d'exploitation. Le développement des compétences va donc au-delà de l'encouragement de projets et vise le soutien global de toute une organisation.

Transformation participative

Alors qu'aux États-Unis, l'engagement des fondations dans les débats de politique sociale remonte à une longue tradition, en Europe, ce n'est que ces dernières années que ces débats sont davantage apparus dans la ligne de mire des fondations. En finançant des think tanks, des enquêtes ou des discussions, elles cherchent à contribuer au débat social sur des thématiques d'actualité. L'efficacité attendue de cette stratégie est évidente : au lieu de compléter les prestations étatiques existantes en soutenant certaines

personnes ou certains groupes, il s'agit de réorienter la politique pour réallouer les ressources publiques à l'avantage du groupe cible. Mais la transformation peut aussi être effectuée à petite échelle en encourageant la communauté ou en atténuant les obstacles sociaux, par exemple en soutenant les associations de quartier ou en constituant des réseaux.

Investissement

Sous la notion de « philanthropie stratégique », des méthodes et des logiques économiques ont été appliquées à la poursuite d'objectifs d'utilité publique. Le soutien en tant qu'investissement implique l'attente d'un résultat. La mesure des prestations fournies et la formulation d'objectifs d'efficacité concrets font donc partie des aspects fondamentaux de cette stratégie tout autant qu'une sélection compétitive des projets ou organisations soutenus. Les « venture philanthropists » recherchent et encouragent des approches nouvelles et novatrices visant à résoudre des difficultés sociales.

Le présent récapitulatif est délibérément brossé à grands traits pour laisser suffisamment de place à d'autres approches de soutien allant plus loin. Cela montre dans le même temps à quel point la philanthropie en général et les fondations en particulier sont multiples. C'est pourquoi il importe pour les fondations de trouver la bonne stratégie de soutien en harmonie avec le but de la fondation, sa fortune, ses propres compétences et les besoins de ses groupes cibles.



Georg von Schnurbein est professeur de gestion des fondations à la faculté des sciences économiques et directeur fondateur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) de l'université de Bâle. Il est membre du comité de rédaction de la revue *Nonprofit Management & Leadership* et co-éditeur du *Swiss Foundation Code*.

La stratégie dans un monde en mouvement

Contribution d'auteur de Katja Schönenberger

Elle est révolue l'époque où il fallait de longs mois à une fondation pour se donner une stratégie et où celle-ci était ensuite inaltérable pendant des années. D'un autre côté, les réactions épidermiques à des développements sociétaux ou la simple reconduction d'une stratégie du passé ne font pas l'affaire non plus. Comment alors élaborer une stratégie nouvelle à une époque marquée par la volatilité, l'insécurité, la complexité et l'ambiguïté ? Une époque où prédomine une vision pessimiste de l'avenir¹⁴¹ ? Comment faire pour que les fondations n'abordent pas l'avenir sous l'empire de la peur, mais contribuent à aménager un avenir désirable ?

Aménager l'avenir plutôt que de se contenter de réagir

La capacité qui fait la différence aujourd'hui consiste à savoir anticiper les futurs possibles, à se donner un but, puis à mettre au point une stratégie pour prendre les devants et aménager l'avenir. De cette façon, l'incertitude n'est plus seulement synonyme de risque, mais recèle aussi des potentiels.

Pour les fondations, cela signifie repenser leur orientation stratégique et exploiter leur marge de manœuvre pour faire advenir des changements positifs à long terme. Étant donné l'accélération des mutations sociales, la fondation doit développer des visions audacieuses et des valeurs fortes pour son orientation à long terme, avoir une idée claire de l'avenir qu'elle se souhaite, combinée à une stratégie lui permettant d'être flexible et capable de s'adapter. La question décisive est : « Quel est l'avenir que je me souhaite, et qu'est-ce que nous devons faire, moi, mon équipe et la fondation, pour en prendre le chemin ? »

Commencer par l'état d'esprit...

Un état d'esprit ouvert sur l'avenir aide à porter plus loin le regard et à ne pas rester prisonnier du présent immédiat. Une culture organisationnelle qui favorise la curiosité et le goût d'expérimenter constitue le fondement d'une capacité à anticiper les développements futurs et à tester de nouvelles approches. Il est également important d'identifier les angles morts en explorant plusieurs points de vue. Une attitude participative lors de la mise au point d'une stratégie est en l'occurrence un atout précieux.

Puis recourir à des outils...

Des méthodes telles que la « strategic foresight » peuvent être utiles pour apprendre à remettre en question la routine et la pensée linéaire. Pour raisonner en se situant dans l'avenir et formuler clairement des visions, il existe par exemple l'outil « future letter ». On écrit une lettre en se projetant dans l'avenir et on décrit les buts déjà atteints. Cette méthode encourage à formuler une stratégie, à planifier concrètement des étapes dans le présent, et à libérer de l'énergie pour passer à l'action.

Sur cette base, il existe ensuite la méthode « backcasting », qui est une démarche structurée. On part d'une vision de l'avenir clairement définie et on reconstruit à reculons les étapes vers le passé, pour identifier les jalons nécessaires pour atteindre l'objectif et les transformer en stratégie. Cette démarche convient surtout pour mettre au point des objectifs durables et transformatifs, car elle prend en compte des solutions à long terme et une action stratégique.

On peut également s'inspirer de ressources telles que les analyses de méga-tendances ou les rapports sur l'évolution à venir. On peut citer en exemple la « megatrend-map » du Zukunftsinstitut¹⁴², le Rapport « Suisse 2035 » de la Confédération¹⁴³ ou des études telles que « Futures Philanthropy : Anticipation for the Common Good » de Philea¹⁴⁴. Ces outils aident à comprendre les développements majeurs dans la société et à les intégrer au contexte stratégique de la fondation.

Fig. 15

Points clés

Selon sa taille et sa complexité, la manière dont une fondation s'y prend pour mettre au point sa stratégie peut prendre des formes très différentes. L'important est qu'elle respecte les quatre principes suivants :



Étude de cas : la Fondation Mercator Suisse

De l'action ponctuelle, on passe à l'itération

Mettre au point une stratégie est un processus itératif. Les conditions-cadres, les technologies, les réalités sociétales changent sans cesse, si bien que les stratégies rigides sont vite dépassées. Un processus continu d'ajustement de la stratégie permet de réagir avec souplesse à des développements nouveaux, de repérer tôt les possibilités qui se présentent et de limiter les risques. Les ajustements permanents conservent à l'organisation sa capacité d'agir, de rester ouverte à l'avenir, et de gérer activement des défis complexes. Si on veut mener une action pertinente et efficace, cela signifie intégrer le travail sur la stratégie dans le quotidien et avoir régulièrement des échanges sur les changements observables dans le monde extérieur et sur la manière dont ils risquent d'affecter la fondation (voir les conclusions concrètes tirées par Mercator Suisse).

Étude de cas : la Fondation Mercator Suisse

Pour pouvoir travailler de façon efficace et rester capable d'anticiper à une époque où les chocs se succèdent et où les crises sont interdépendantes, la Fondation Mercator Suisse a décidé en 2021 d'abandonner ses cycles quinquennaux et d'opter pour un modèle de stratégie itérative. Elle maintient sa vision : un avenir démocratique, l'égalité des chances, la durabilité écologique, et elle définit les objectifs à réaliser à long terme. Ce qui évolue, ce sont les chemins qui mènent au but.

La fondation observe son environnement, questionne son propre travail, mène une réflexion sur les évolutions et repense sa stratégie dans le dialogue avec le conseil de fondation. Il s'établit ainsi un espace permettant d'affronter les nécessités immédiates et d'apprendre. En matière de changement, il n'y a pas de recette miracle.

La détection précoce est un moteur central dans cette façon de travailler. Mercator Suisse entend anticiper les

évolutions et mettre en place des routines dans l'expérimentation. C'est pourquoi, en 2021, la fondation a ouvert un poste intitulé « questions d'avenir et évolution de la fondation ». « Foresight », l'anticipation, ne doit pas être un exercice isolé, elle doit être exercée au quotidien.

Aujourd'hui, l'équipe entière entretient une culture de l'expérimentation. Les collaborateurs sont aux aguets des « weak signals » ou signes avant-coureurs du changement à venir que ce soit des produits, des pratiques ou des théories nouvelles. L'équipe prend le temps de dégager les schémas qui se répètent dans ces signaux. Et elle se livre à des expériences stratégiques pour mieux comprendre ce qu'il y a de nouveau dans la pratique. Mercator Suisse s'est pour ce faire dotée d'un « laboratoire de développement ». Toutes les expérimentations font l'objet d'une évaluation, et la fondation ajuste sa stratégie si besoin est. Le conseil de fondation prend toujours part aux expérimentations et à l'apprentissage au travers du dialogue sur la stratégie.

« Foresight » ne doit pas représenter une charge de travail supplémentaire. Dans le passé également, les collaboratrices et collaborateurs parlaient avec des experts ou lisaient des publications spécialisées. L'art du travail en équipe réside dans la mise en commun des observations des uns et des autres et dans l'effort collectif pour leur donner un sens.



Katja Schönenberger est directrice de SwissFoundations depuis le printemps 2024. Elle a derrière elle une longue expérience dans la direction d'organisations. Elle est titulaire d'un Executive MBA de l'Université de Zurich.

Fig. 16

Source: la Fondation Mercator Suisse

Strategic Foresight à la Fondation Mercator Suisse

	 Découvrir	 Comprendre	 Tester	 Apprendre
Quoi	Repérer les signaux d'évolutions futures (Horizon Scanning)	Repérer des schémas, débattre de tendances successives (Sensemaking)	Lancer des expérimentations stratégiques	Évaluer l'effet
Comment	Recherche documentaire, interviews avec des spécialistes, Mise en partage par Slack	Sessions de créativité, discussions informelles en équipe	Financements, appels d'offre, projets propres à la fondation	Analyse du portefeuille, apprentissage par les pairs
Outils	Bulletin mensuel (newsletter interne Signal pour l'équipe et le CF)	Deep Dives, Jours Fixes	Octroi de subsides par le biais des structures existantes ou du laboratoire de développement	Dialogue sur la stratégie entre l'équipe et le conseil de fondation, ajustement de la Theory of Change, mise en partage des enseignements tirés

La philanthropie collaborative : plus qu'une simple tendance

Contribution spéciale de Lukas Hupfer et Regula Wolf

La philanthropie promet d'améliorer l'impact en coordonnant les stratégies, en s'appuyant sur des sources de financement plus importantes, en simplifiant les processus et en mutualisant les connaissances. Mais comment mettre en place des collaborations et résoudre les défis qu'elles comportent ? La clé est d'avoir un cadre clair, défini collectivement, pour l'impact, associé à de la transparence et à la marge de manœuvre dans l'exécution requise pour toutes les parties prenantes.

Des moyens et des possibilités d'action limités face à des problèmes complexes

Notre société va au-devant de gros défis : le changement climatique, les inégalités, la révolution numérique sont des réalités complexes et interdépendantes. Les volumes relativement modestes, les horizons temporels limités et les objectifs rigides du soutien classique bilatéral à des projets sont de moins en moins susceptibles d'apporter des solutions durables et globales à nos problèmes. Ce d'autant plus que les fonds propres des fondations donatrices sont généralement limités. Face à cette situation, le Swiss Foundation Code souligne que les fondations devraient régulièrement envisager des possibilités de coopération pour que leur activité de soutien produise l'impact qu'elles s'engagent à avoir.

Un des grands atouts de la philanthropie collaborative est la mutualisation des ressources financières. Le financement commun permet de réaliser des projets et de mettre sur pied des structures plus rapidement, et de les soutenir de façon plus durable tout en assurant une plus vaste portée à leur action. Lorsqu'un projet marche bien, il est par ailleurs plus facile de l'étendre à d'autres groupes ou régions. Mais les avantages d'un soutien collaboratif ne se limitent pas à l'importance des ressources. L'engagement coordonné des ressources au service d'objectifs communs, les échanges d'expériences et de connaissances entre parties prenantes, ou la centralisation de tâches telles que l'évaluation des requêtes ou la rédaction de rapports garantissent un gain non seulement d'efficacité mais aussi d'efficience. Pour les bénéficiaires, le financement collaboratif (de base) rend leur activité plus planifiable et plus focalisée, et accroît leur marge de manœuvre.

À la différence du modèle du soutien bilatéral à court terme, les coopérations font par conséquent accéder les fondations à de bien meilleures possibilités de réaliser l'impact durable et global qu'attendent d'elles l'environnement et la société. Pourtant, les fondations sont souvent réticentes à engager des collaborations. Une première pierre d'achoppement est la difficulté de trouver les bons parte-

naires et les bons projets. Ensuite, on entend régulièrement, en consultation, les fondations se préoccuper de questions telles que : le soutien collaboratif est-il compatible avec nos propres processus et instruments de soutien ? comment se procurer les ressources nécessaires à la coordination avec d'autres fondations ? ou encore, dans le cas d'un financement de base collaboratif, quels modèles existent pour une définition commune de l'impact et quels mécanismes de suivi mettre en œuvre ?

Les gages d'une bonne collaboration

Il est vrai que dans la mise en œuvre, le partenariat rencontre un certain nombre de défis. Un problème auquel il achoppe souvent est la diversité des cultures organisationnelles et des processus de décision, qui nécessite de gros efforts de concertation surtout au début, puis suffisamment de temps pour apprendre à se connaître et à échanger. Alors que les grandes fondations ont des structures et des ressources qui facilitent le soutien collaboratif, les fondations de plus petite taille doivent veiller à utiliser au plus juste leurs ressources en personnel lors de la mise en place et de la réalisation de projets communs. Par ailleurs, les coopérations dépendent beaucoup de la confiance et du sens de la responsabilité. À plus forte raison, il importe de prendre garde à quelques facteurs décisifs :

- **L'inscription dans la stratégie :** À l'échelle de chaque fondation, il est capital que le conseil de fondation approuve le principe de la collaboration. Dans l'idéal, il inscrit cette forme puissante de soutien dans sa stratégie. La direction, s'il y en a une, assure ainsi ses arrières en prévision d'éventuelles négociations avec les autres fondations.
- **Un cadre clair :** Dans la collaboration en tant que telle, une bonne partie de la solution consiste à fixer des principes concernant la transparence, la communication et la prise de décisions, et tout particulièrement à s'entendre sur les résultats recherchés. Plutôt que d'aller trop dans le détail, les fondations dési-

reuses de coopérer ont intérêt à établir (en commun avec les bénéficiaires) un cadre clair pour le changement qu'elles souhaitent réaliser et à partager en toute transparence leurs attentes, leurs contributions et leurs processus.

- **La flexibilité :** Lors de la mise en œuvre, chaque fondation doit avoir le choix, à l'intérieur du cadre fixé en commun, soit de mener ses propres activités de soutien, soit de profiter des instruments et des prestations fournis par les fondations de plus grande taille. Le dispositif est ainsi suffisamment flexible pour autoriser des réalisations individuelles. Le succès de cette marge de manœuvre doit se mesurer non seulement au bon fonctionnement de l'attribution commune des ressources, mais aussi et avant tout à l'avantage que les projets et les organisations soutenues en retirent en termes de capacité renforcée et de résultats obtenus.

Il est donc important qu'il existe un dénominateur commun concernant la nature des activités, ainsi qu'un bon équilibre entre flexibilité et caractère contraignant des structures. C'est ce que confirment les trois exemples de coopération succinctement présentés plus bas. Tandis que les réseaux informels sont capables de réactions rapides, les structures plus formalisées telles que les fonds garantissent davantage de sécurité dans la planification. Pour toute coopération, il convient de mettre au point le modèle le mieux adapté aux acteurs impliqués. Il importe enfin que les partenaires soient d'accord sur les résultats recherchés et la manière de les mesurer. Dans le soutien des projets, de nombreux partenaires s'attachent à la causalité et à l'attribution dans une logique bilatérale (c'est grâce à notre contribution que le projet a vu le jour), alors qu'ils devraient aussi adopter une approche agile et systémique et se fixer des objectifs en termes de résultats définis en commun.

La collaboration est l'avenir de la philanthropie

Comme souligné plus haut, les stratégies de soutien isolées et la logique bilatérale dans le financement de projets bilatéraux ne sont pas à la hauteur face à la complexité des défis sociétaux. Les fondations doivent donc réfléchir sérieusement et conclure des alliances ciblées entre elles, mais aussi avec d'autres acteurs des milieux économiques et scientifiques et du secteur public. Par ailleurs, il existe encore du potentiel dans l'élargissement du champ auquel s'adresse la philanthropie collaborative. Outre la collaboration préconisée ici dans des initiatives de soutien communes, la collaboration peut aussi porter sur le transfert et la transmission de connaissances, ou sur les activités de placement financier, où se posent tout autant des questions de durabilité et d'impact. La philanthropie collabora-

tive n'est donc pas un développement passager, mais est une étape nécessaire dans l'évolution du secteur des fondations. Le premier pas que doit accomplir la fondation donatrice : reconnaître que ses ressources sont limitées, et qu'il convient de se doter d'une stratégie en matière de soutien compatible avec les approches et les objectifs des principales parties prenantes. Dans ce but, des échanges actifs doivent s'instaurer avec les bénéficiaires et les autres fondations. Le recours à des plateformes communes telles que la « Future-proof Funding Initiative » lancée en janvier 2025 peut également être utile.

Outils numériques pour la collaboration

Les fondations peuvent recourir à plusieurs outils numériques pour améliorer leur coopération et collaboration. Il importe de vérifier en premier lieu le dispositif de protection des données.

- Les fonctions « Listes » et « Réseaux » de StiftungSchweiz offrent une plateforme pour la collaboration entre organisations et la possibilité de nouer de nouveaux contacts.
- Des outils de gestion de projets tels que « Trello », « Monday.com » ou « Microsoft Teams Planner » aident à planifier et à gérer des tâches en commun. « Miro », un tableau blanc interactif en ligne, est une autre plateforme de collaboration couramment utilisée.
- Des outils de communication tels que « Teams chat » ou « Slack » facilitent la communication directe.
- « Microsoft Sharepoint » ou « Google Docs » entre autres sont souvent utilisés pour stocker et échanger des fichiers.

Exemples :

Le consortium de soutien de foraus – Forum Aussenpolitik

Depuis 2021, cinq fondations des différentes régions de Suisse se sont mises en réseau pour soutenir par un financement de base le développement ultérieur du plus grand think tank de politique étrangère de Suisse. La coopération passe par des mécanismes de rapports conjoints, un mémorandum d'accord sur les principaux aspects du soutien conjoint ainsi que des réunions bisannuelles afin d'avoir des échanges sur les intérêts respectifs et d'en tirer les enseignements communs. Une deuxième étape est en cours de planification. Il s'agira d'aborder plus en profondeur les thèmes prioritaires aux yeux des donateurs. Le consortium accueille volontiers de nouveaux membres.

Consortium en faveur d'un projet phare dans le Limmathaus

L'Impact Hub Zurich s'est allié à un consortium de fondations pour concevoir un projet phare pour le Limmathaus Zurich. Il s'agit d'en faire un lieu de rencontre, un espace culturel et une plateforme de l'innovation, de l'esprit d'entreprise et de la durabilité. Les fondations sont à la fois partenaires dans le soutien et contributrices de contenus et d'impact pour le projet. Il est d'une importance décisive que la direction et le conseil de fondation voient dans cette approche collaborative un modèle d'avenir, lui apportent un soutien déterminé et soient prêts à tester de nouvelles structures. Le consortium est prêt à accueillir des membres fondateurs supplémentaires.

Le dialogue avec les bénéficiaires et groupes cibles à propos de l'impact

Une fondation majeure du canton de Fribourg a opté pour une forme encore différente de coopération. Au moment de concevoir une nouvelle stratégie pour le soutien, elle a ouvert le dialogue avec les bénéficiaires potentiels et les parties prenantes à propos des objectifs d'impact. La discussion avec les OBNL et les instances étatiques à propos de l'impact sociétal leur a permis de s'accorder sur un but commun et a démontré la faisabilité d'une collaboration intersectorielle. D'autres cycles de dialogues pourraient suivre.



Regula Wolf est spécialisée dans le soutien orienté résultats. Co-fondatrice de Con-Sense qui propose ses conseils aux organisations publiques et privées actives dans le soutien ainsi qu'aux organisations à but non lucratif, elle a accompagné de nombreuses fondations dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies de soutien.



Lukas Hupfer a mis sur pied un consortium de fondations et est à l'origine de plusieurs initiatives en faveur de la diversité, du bénévolat et de l'impact qui ont donné des impulsions nouvelles au secteur de la philanthropie. Chez Con-Sense, il accompagne notamment des OBNL lors de la mise au point de stratégies et du développement organisationnel.

Entrepreneurial Funding Models : A Powerful Pathway for Social Impact

Guest Article by Dr Maximilian Martin

Entrepreneurial funding can be a great way to enhance a charitable foundation's social impact by funding for-profits or not-for-profits in entrepreneurial ways.

When the Zurich Cantonal Tax Office published new guidance in February 2024 on how charitable foundations can use financial instruments other than grants to enhance their social impact without losing their tax exemption, they accelerated reflection across Switzerland how foundations can make the most of their resources.

This is timely. Demands made on philanthropic resources are increasing. Exploring additional avenues for social impact makes sense.

« For example, why should a charitable foundation not provide a working capital loan at below market interest to a charitable beneficiary to enhance the liquidity it needs to carry out its activities? »

Or make an equity investment in a for-profit social enterprise that serves a population whose low purchasing power inherently limits the profitability of its products and services? Such ventures often create more positive impact at the base of the pyramid than a grant would be able to. And why not de-risk a high impact investment transaction by investing in a first-loss tranche that allows to crowd in capital by commercial investors who would find the investment too risky otherwise?

Provided it advances the foundation's mission, and from a pure investment perspective, the investment would not have been made because it does not meet risk, return and liquidity targets, all of the above makes sense. To be able to seize the opportunity, it is however important to be clear about what entrepreneurial funding models are, and how they can be used without putting the charitable foundation's tax exemption at risk.

Mainstreaming the approach in Switzerland requires accomplishing three things.

The difference between entrepreneurial funding and impact investing

First, it is important to distinguish entrepreneurial funding from impact investments.

The Global Impact Investment Network (GIIN), the world's largest association of impact investors, defines impact investments as investments that are made with the intention to generate positive, measurable social or environmental impact alongside a financial return.¹⁴⁵ First coined as a concept in 2007, in the following fifteen years the size of the worldwide impact investing market was estimated to have topped the USD 1 trillion mark for the first time in 2022 (estimated at USD 1.164 trillion).¹⁴⁶

Important for our reflections is that impact investments are not distributions, but instead constitute the allocation of capital for financial return, paired with three important considerations regarding the extra-financial impact of these investments: (a) impact investing is marked by an intentional desire to contribute to measurable social and environmental benefits; (b) impact investing uses evidence and data available to drive intelligent investment design; and (c) impact investing entails a specific intention, and investments need to be managed towards that intention. A fourth criterion sometimes put forward is that impact investors should contribute to the growth of the impact investment industry itself by sharing learnings to enable others to learn from their experience.¹⁴⁷

Moreover, impact investments can be made across all asset classes, such as debt, equity, or guarantees. Historically, impact investments were classified as "finance-first" or "impact-first" investments, depending on the rate of return they sought to earn while they were achieving the targeted social impact: at or below market rate. The recent enshrinement of the term "entrepreneurial funding models" in fiscal guidance now offers the opportunity to more clearly distinguish whether a financial instrument is primarily regarded from the optic of an investment (as part of a foundation's endowment) or as a distribution of capital to a beneficiary to fulfill a foundation's public utility mission.

Lessons from Program-Related Investments

Second, it is worthwhile asking how more than fifty years of practice of a similar concept, program-related investments (PRIs), should inform the current effort. PRIs are a concept created by the US Congress in the Tax Reform Act of 1969.¹⁴⁸ Their primary purpose is to accomplish one or more of a charitable foundation's exempt purposes via a range of financial instruments other than grants, counting them toward a foundation's annual distribution requirement (in the US, five per cent of assets). Examples include low-interest or interest-free loans to needy students, high-risk investments in non-profit low-income housing projects, or low-interest loans to small businesses owned by members of economically disadvantaged groups, to whom commercial funds at reasonable interest rates are not readily available.

In the world of US PRIs, a production of income or appreciation of property is not a significant purpose; nor is influencing legislation or taking part in political campaigns on behalf of candidates.¹⁴⁹ In determining the significant purpose of an investment, the question is whether investors who engage in investments only for profit would be likely to make the investment on the same terms as the charitable foundation. To be program-related, the investments must moreover significantly advance the foundation's exempt activities. In short, they would not have been made except for their relationship to the exempt purposes and include those made in functionally related activities that are carried on within a larger combination of similar activities related to the exempt purposes. These notions are worth retaining in more fully defining entrepreneurial funding.

Clarifying Entrepreneurial Funding: Three Must-haves

Third, seen that entrepreneurial funding can use a wide range of investment instruments, and at first sight, be hard to distinguish from impact investments, formulating three simple tests can help us gain clarity: (a) the "public interest test:" is the funding aligned with the foundation's mission, and is it likely to further the mission? (b) The "investment test:" would the foundation have allocated capital to the equity, debt, or other transaction on purely commercial terms, to earn a financial return? And (c) does the funding risk to distort markets, that is, to crowd out commercial capital, rather than crowding it in? An additional "asset lock" test of potential use of proceeds can be necessary as well: do all financial returns potentially earned on the entrepreneurial funding accrue to the public utility foundation, who has allocated the capital in the first place, and can now use these funds for purpose again?

In conclusion, entrepreneurial funding can be a great way to enhance a charitable foundation's social impact by funding for-profits or not-for-profits in entrepreneurial ways.

To seize its full potential to enhance a foundation's ability to create public value, a next milestone is to build a shared understanding of what entrepreneurial funding is, and what it is not.

This includes dispelling reductionist notions such as denoting it exclusively as "funding (social) entrepreneurs", rather than as an innovative approach that uses the entire toolbox of finance to do good. Depending on a foundation's mission, this may well include taking a stake in a social enterprise, and just as well making a loan to one of its grantees to finance a particular activity or capital investment that might be repaid if everything works out well.

The Zurich Cantonal Tax Office has offered a powerful impulse to more fully enable Swiss foundations' social impact. More work is now needed to ensure that enabling regulation and sharing insights from good practice help establish a new normal where such approaches are systematically used whenever this can enhance a foundation's actualization of its mission.



Dr Maximilian Martin, Member of the Board, SwissFoundations; Global Head of Philanthropy, Lombard Odier Group.

Contact Point « Entrepreneurial Funding »

At the beginning of January 2025, SwissFoundations opened a contact point for grant-making foundations for questions relating to the topic of entrepreneurial funding. This contact point answers questions about the suitability assessment and implementation of entrepreneurial funding models and offers individual support.

→ [unternehmerische-foerderung.zuerich](https://www.unternehmerische-foerderung.zuerich)

**Thèmes
et
Tendances**

4

- Le steward-ownership suscite manifestement beaucoup d'intérêt. Ce modèle, qui prévoit une utilisation des ressources liée à la mission de l'entreprise, peut servir d'interface entre l'entreprise au service de l'intérêt général et la philanthropie entrepreneuriale.

- Un autre thème est le rôle et la responsabilité du conseil de fondation. En renversant la perspective (la fondation va vers davantage d'appropriation et réduit la concentration du pouvoir), la fondation cherche à favoriser un modèle plus dynamique et participatif. Quatre membres de conseils de fondation diront ce qu'ils en pensent.

- La possibilité d'avoir des échanges ouverts et critiques avec les partenaires prend une place toujours plus centrale dans le soutien. Cinq représentantes et représentants du secteur militant en faveur d'une culture du feedback où les retours d'expérience, qu'ils viennent de l'extérieur ou de l'intérieur, aident la fondation à améliorer l'efficacité de son action.

- Les fondations sont de plus en plus nombreuses à ne pas être créées pour durer pour toujours. Les fondations à capital consommable qui pratiquent une approche « sunset », autrement dit, dont la dissolution est inscrite dans leur planification stratégique, n'en sont pas moins capables de léguer à la postérité un héritage qui leur survivra encore longtemps.

- Un dernier thème abordé est celui des rapports entre philanthropie et démocratie. Bien que les fondations ne soient pas par essence démocratiques, elles ont la possibilité de promouvoir les structures démocratiques dans leur pays. A une époque de polarisation grandissante, il est d'autant plus important qu'elles jouent leur rôle dans la société.

« Steward-ownership » : les fondations et le soutien entrepreneurial

Contribution spéciale de Thimo Wittkämper

Avant même que le canton de Zurich n'adapte sa pratique fiscale en février 2024, un intérêt croissant se faisait jour dans le secteur des fondations pour les investissements à impact et pour des modèles de soutien entrepreneurial. Le « steward-ownership » (propriété responsable ou propriété à mission), une conception de l'entreprise qui vise à empêcher que les ressources financières ne soient détournées de la mission première de l'entreprise (« purpose »), peut être un instrument utile à l'interface entre projets entrepreneuriaux d'utilité sociale et philanthropie entrepreneuriale. Il convient cependant de toujours vérifier de très près la finalité véritable de l'entreprise et la manière dont elle est organisée.

La responsabilité sociale, que ce soit sous la forme de la responsabilité sociale de l'entreprise, de la création de fondations d'entreprise ou de la commercialisation de produits du commerce équitable, connaît un essor croissant. Parfois l'entreprise en vient à privilégier la pérennité ou l'orientation sociale de son modèle d'affaire au point de ne plus pratiquer son activité commerciale que comme un moyen pour résoudre un problème social (on parle alors, par exemple, d'entrepreneuriat social, de *social entrepreneurship* ou de *social businesses*)¹⁵⁰.

Si le modèle d'affaire de l'« entreprise sociale » coïncide avec les buts d'une fondation donatrice, il peut aussi être attrayant (notamment dans la phase de création) pour des libéralités ou des modèles de soutien entrepreneurial. En effet, par son indépendance financière, l'entreprise bénéficiaire peut déployer un impact durable qui dépasse ce que la fondation obtiendrait uniquement par son activité de soutien. La fondation donatrice (de la même façon, pour l'instant encore, que l'autorité de surveillance et l'administration fiscale) peut cependant se trouver confrontée à des interrogations telles que : quelle doit être la forme juridique du destinataire pour qu'il puisse bénéficier du sou-

tien ? comment faire en sorte que les fonds alloués restent liés à l'objectif premier et n'y a-t-il pas malgré tout un risque que ces fonds finissent par profiter à des tiers ? Devant ces interrogations, le *steward-ownership* peut fonctionner comme un indice encourageant (fonction signalétique).

Qu'est-ce que le steward-ownership ?

Un élément essentiel dans ce modèle est ce qu'on appelle l'« asset lock » (verrouillage des actifs; les initiateurs parlent d'« orientation mission »)¹⁵¹, où tant les actifs que les bénéfices de l'entreprise sont juridiquement liés à un objectif. À la différence de la fondation d'entreprise classique, l'objectif lui-même doit cependant en règle générale rester flexible (pas de « purpose lock » ou verrouillage de la mission). Le verrouillage des actifs va de pair avec un certain degré d'autodétermination : le droit de vote est réservé aux personnes directement impliquées dans le fonctionnement de l'entreprise et attachées à ses valeurs (« principe d'autodétermination »). Ces deux principes doivent être irréversiblement ancrés dans l'entreprise, de façon

Fig. 17

Les principes fondamentaux du Steward-Ownership



Autodétermination

Les droits de vote sont conservés par les « stewards », qui veillent à ce que toutes les décisions respectent la finalité de l'entreprise.



Orientation vers l'objet statutaire

Les bénéfices sont un moyen d'atteindre une fin et non une fin en soi. Ils sont réinvestis dans la mission, utilisés pour couvrir les coûts du capital ou versés sous forme de dons.



Source : SwissFoundations, en référence à Purpose Suisse

que, même à long terme, il ne puisse pas y avoir de dérive des intérêts.

Plus généralement, ce dispositif doit amener à repenser la propriété de l'entreprise. En séparant droit de vote et droits économiques, on exclut que les intérêts et incitations (d'ordre le plus souvent financier) jouent un rôle dans la prise de décision, et on fait évoluer l'entreprise vers la pérennité. La centralité de l'impact est plus fortement ancrée, non seulement dans la stratégie, mais aussi dans la forme juridique.

Qu'est-ce que cela signifie pour les fondations donatrices ?

Au moment de sélectionner les projets à soutenir, le steward-ownership est aux yeux de la fondation un indice fiable donnant à penser que les fonds alloués seront bien utilisés conformément à l'objectif déclaré. L'idée maîtresse du steward-ownership est justement l'utilisation des ressources au service d'une mission, les personnes qui les gèrent étant des « stewards », ou fiduciaires, possédant un lien professionnel ou idéal avec la mission. Par ailleurs, la création ou la transformation d'une entité sur le modèle du steward-ownership présuppose en règle générale, en amont, une phase de travail intensif sur les structures et la stratégie, qui va de pair avec une réflexion approfondie du côté de l'entrepreneur. Ces aspects peuvent donner à penser à la fondation donatrice que le projet présente un plus fort potentiel d'impact, et la structure en steward-ownership prend ici valeur d'indice (on parle aussi de « signalling effect », ou effet signalétique).

La prudence reste pourtant de mise même face aux projets en steward-ownership. Le discours de durabilité qui va de pair avec ce modèle d'entreprise n'implique pas des exigences sur le fond telles que la conformité à des normes environnementales ou sociales ou la justice intergénérationnelle ; il se réfère en premier lieu à la pérennité matérielle. C'est pourquoi il vaut la peine d'examiner de près, dans le cadre d'un audit de due diligence, le but effectif du projet ainsi que l'interaction des formes juridiques impliquées. De surcroît, comme le steward-ownership n'implique pas de verrouillage de l'objectif, il est conseillé d'inscrire dans la convention de soutien l'interdiction d'apporter des modifications substantielles au but pendant la durée du soutien.

Le rôle des fondations dans le fonctionnement du steward-ownership

La forme juridique de la fondation est un instrument central pour la mise en œuvre du steward-ownership et va au-delà d'un simple partenariat pour le financement. Les différents modèles (modèles du « veto share », de la holding ou de la fondation jumelle) accordent une importance cen-

trale à la pérennisation de l'objectif ainsi qu'au principe selon lequel une fondation n'appartient à personne, tout en garantissant une flexibilité entrepreneuriale. En cela, ce modèle s'apparente en partie aux fondations d'entreprise suisses telles que la fondation Victorinox, la fondation Hans Wilsdorf (Rolex) ou la Jacobs Foundation. Est-ce à dire que le steward-ownership n'a rien de nouveau ? Non, car il s'agit de mettre une forme d'entreprise jusqu'ici essentiellement réservée aux grandes entreprises désireuses de régler leur succession à la portée d'entreprises de plus petite taille travaillant dans l'intérêt général.

Il n'y a pas qu'en Suisse que le steward-ownership fait parler de lui. En Allemagne, il fait depuis un certain temps l'objet de débats soutenus qui ont d'ores et déjà débouché sur des propositions législatives relatives à une nouvelle forme juridique¹⁵². Aux Pays-Bas, la forme extrêmement flexible de la *Stichting* est déjà très proche de structures en steward-ownership¹⁵³. Le Danemark, lui aussi, possède, avec la *Erhvervsdrivende Fonde* (Industrial Foundation), une longue tradition de gouvernance (« Steward-Governance ») proche de celle de la fondation et fournit déjà une grande quantité de données à propos de l'impact de telles structures d'entreprises¹⁵⁴.

En Suisse, les travaux législatifs sur des formes novatrices d'entreprises progressent avec une extrême lenteur¹⁵⁵. Dans la pratique en revanche, on voit se multiplier de nouvelles pistes avec des formes d'entreprises innovantes, que ce soit dans le domaine du steward-ownership, du social entrepreneurship ou de l'entrepreneuriat durable. Mais souvent ces innovations nécessitent des structures complexes qui font obstacle à une communication claire de leur objectif véritable. Une reconnaissance de la forme juridique aiderait les projets ayant pris ce chemin à obtenir un financement et à déployer leurs effets de façon effective et crédible¹⁵⁶. Pour le moins, il y a des enseignements à tirer des pays proches et nous avons tout intérêt à les prendre en considération.



Thimo Wittkämper prépare une thèse au Centre du droit des fondations de l'Université de Zurich et bénéficie d'une bourse Candoc de l'UZH. Il conseille également des fondations, des OBNL et des entreprises sociales sur des questions juridiques et siège au comité de la plateforme nationale SENS Suisse Social Entrepreneurship.

Les conseils de fondation – plus importants que jamais

Contribution d'auteur de Prof. Dr Georg von Schnurbein

Peu d'organes dans une organisation sont aussi libres de leurs décisions et ont autant de pouvoir que le conseil de fondation d'une fondation d'utilité publique. En même temps, peu d'organes ont à s'acquitter de tâches aussi nombreuses et diverses. Car le pouvoir va de pair avec la responsabilité.

Le conseil de fondation est libre de ses décisions

D'un côté, le conseil de fondation est libre de ses décisions dans la limite des directives contenues dans l'acte de fondation ; en tant qu'instance de contrôle, l'autorité de surveillance des fondations ne va pas lui faire de recommandations pour améliorer les activités de soutien ou placer la fortune différemment, voire exiger de changer de stratégie, comme est habilitée à le faire l'assemblée générale des actionnaires ou des membres dans une société anonyme ou une association. D'un autre côté, le conseil de fondation est souvent livré à lui-même lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre le but de la fondation. Si une fondation n'a pas les moyens et la possibilité d'engager du personnel, le conseil de fondation doit alors aussi assumer toutes les tâches opérationnelles. Même lorsque la fondation possède une direction rémunérée, il y a toujours des tâches opérationnelles, comme les décisions en matière de soutien ou la gestion de fortune, qui restent du ressort du conseil de fondation. Celui-ci doit avoir la capacité de traiter en professionnel des thèmes relevant du but de la fondation, bien connaître les différentes catégories d'actifs lorsqu'il s'agit de placer la fortune, comprendre en juriste les contraintes réglementaires et les mettre en œuvre correctement, s'y entendre en comptabilité et dans la présentation des comptes, savoir prendre des décisions concernant le personnel etc.

Pourtant, la fonction de membre d'un conseil de fondation reste très populaire et recherchée. La Suisse totalise 70 602 mandats au sein de conseils de fondation, et il y en a de nouveaux chaque année. On assiste également à un rajeunissement continu dans leur composition. Le débat actuel à propos de la rémunération des membres de conseils de fondation montre que celles et ceux qui s'y impliquent posent de plus en plus des conditions. Les membres d'un conseil de fondation le restent souvent plus longtemps que dans d'autres instances, si bien que leur composition se renouvelle également plus lentement. Ainsi, les membres de conseils de fondation interrogés dans une récente enquête ont indiqué que le principal risque à leur avis était le « conservatisme des conseils de fondation », suivi par leur « lenteur à s'adapter » et leur « élitisme »¹⁵⁷. La réserve dont

font preuve les membres de conseils de fondation s'explique peut-être par leur responsabilité légale. En 2024, douze conseils de fondations ont été poursuivis pour violation de leurs obligations et jugés solidairement et personnellement responsables et condamnés à verser des dommages et intérêts à hauteur de 20 millions de francs¹⁵⁸. Même s'il s'agissait en l'occurrence d'une fondation LPP, il y a de quoi faire réfléchir plus d'un membre de conseil d'une fondation d'utilité publique. Ils sont après tout soumis aux mêmes règles de droit.

Du pouvoir à l'appropriation

Autrefois, le conseil de fondation pouvait se contenter de se concentrer sur quelques tâches essentielles. La société et le cadre réglementaire actuels exigent de lui une implication qui va beaucoup plus loin, et il ne saurait s'en acquitter qu'en déléguant des tâches et en faisant appel à des acteurs supplémentaires. On critique souvent les fondations pour la concentration des pouvoirs aux mains des membres du conseil de fondation, si bien que les décisions sont souvent le fait de quelques-uns. Il arrive ainsi que les choix des fondations en matière de soutien soient dépassés par l'évolution de la société.

Étant donné son statut juridique et les conditions posées par le fondateur, le conseil de fondation dispose d'une marge de manœuvre considérable. Les fondatrices et fondateurs les plus clairvoyants ont conscience du fait que les défis sociétaux à venir sont impossibles à prévoir dans leur totalité. C'est pourquoi c'est au conseil de fondation qu'il revient d'interpréter périodiquement à nouveaux frais le but de la fondation et de l'adapter aux nouvelles réalités sociétales.

Il découle de cette appropriation du conseil de fondation qu'il puisse également faire appel à d'autres parties prenantes pour les faire participer au pouvoir hérité et à la réalisation du but.

Tous ces efforts et ces offres ne sauraient cependant se substituer à ce qui est la clé du succès d'un conseil de fondation, à savoir l'implication personnelle de chacun de ses membres !

« Or le changement de focale – le passage de la concentration du pouvoir à l'appropriation – a des effets immédiats pour l'identité et la gouvernance d'une fondation. »

Si le point de vue est réglé sur le pouvoir du conseil de fondation, c'est la responsabilité de celui-ci qui occupe le premier plan ; c'est à lui qu'il incombe de diriger la fondation avec efficacité dans le respect de la loi. Ce point de vue est essentiellement centré sur les ressources. La priorité revient au maintien du capital de la fondation, et l'activité de soutien dépend des revenus disponibles¹⁵⁹.

En revanche, un point de vue réglé sur l'appropriation encourage le conseil de fondation à agir en fiduciaire – et ce pas seulement en ce qui concerne le patrimoine de la fondation. Non seulement il s'ouvre à des influences extérieures dans ses choix concernant l'activité de soutien et l'utilisation des ressources, mais il les intègre à bon escient dans le processus décisionnel. Il en résulte une attitude plus dynamique et participative qui permet à la fondation de mieux s'adapter aux évolutions sociétales.

La professionnalisation en marche

Ces dernières années, plusieurs mesures ont été prises pour favoriser l'essor et la professionnalisation de ces instances. Plusieurs possibilités ont été mises en place à cet effet. Outre le Swiss Foundation Code qui peut servir de guide, Swiss-Foundations propose plusieurs formats spécifiques permettant aux membres de conseils de fondation d'échanger ou encore des manifestations comme le séminaire « Beste Stiftungsratspraxis ». D'autres organisations ont également mis au point des manifestations de formation continue, ainsi la Foundation Board Academy (en allemand et en français), ou les Rochester Bern Executive Programs, qui ont à elles deux introduit le label « Foundation Board Expert ». Il existe aussi, depuis peu, des prestataires spécialisés dans la recherche de membres pour des conseils de fondation, tels que StiftungsratsMandat.com ou la plateforme www.benevol-jobs.ch. Enfin, Board for Good est un programme de bourses d'études qui a été créé pour doter des jeunes de moins de 35 ans des compétences requises pour s'acquitter des tâches d'un membre de conseil de fondation (voir encadré).

Le guide « Pluralité générationnelle au sein des conseils de fondation »

La fondation Board for Good est un programme de bourses d'études qui s'adresse à des jeunes tentés de siéger dans un conseil de fondation. Le guide consacré à la relève au sein des conseils de fondation a été rédigé à la lumière des expériences recueillies auprès d'anciennes boursières et boursiers et avec la participation de membres de fondations expérimentés. Il est une invitation à réfléchir au rajeunissement et au potentiel que recèle la vue pluralité des générations et des points de dans les instances d'une fondation qui s'adresse à tous ceux qui sont ou souhaitent devenir membres d'un conseil d'administration.

La brochure existe en allemand et en français.
→ boardforgood.org/#flipbook-df_1340/1



Prof. Dr Georg von Schnurbein est professeur de gestion des fondations à la faculté des sciences économiques et directeur fondateur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) de l'université de Bâle. Il est membre du comité de rédaction de la revue Nonprofit Management & Leadership et co-éditeur du Swiss Foundation Code.

La responsabilité du membre de conseil de fondation – témoignages

Dans notre monde, l'argent n'est souvent pas là où on en aurait besoin. Siéger dans le conseil d'une fondation donatrice de taille moyenne, cela signifie pour moi apporter ma contribution, à mon échelle, pour acheminer l'aide là où elle permettra de soulager des personnes en détresse ou de donner des ailes à un projet (socio-)culturel. **Il en va de notre responsabilité d'assurer un accès équitable à notre soutien, de mettre en place des processus clairs et d'être transparents.** Il m'importe tout particulièrement que nous, en tant que personnes ou en tant qu'instance, ne prenions pas trop de place, et que nous nous contentions de nous concentrer sur notre rôle : faire de la place pour des mesures et initiatives qui fassent régner davantage de justice dans la coexistence sociale.

→ Laura Bösiger, membre du conseil de fondation de la Cassinelli-Vogel-Stiftung

La joie et l'engagement sont indispensables dans un conseil de fondation. Siéger dans un conseil, cela signifie pour moi assumer des responsabilités, partager des connaissances, être ouvert à ce qui est nouveau. **J'apprécie les processus de décision courts, et je trouve enrichissant de contribuer activement à ce que les ressources financières soient engagées efficacement pour la bonne cause.** Dans les premières années, j'ai souvent trouvé pénible que les choses avançaient aussi lentement, et que mes collègues ne voient pas la nécessité de changer. Maintenant que je suis président de la fondation abritante Corymbo, je profite de la marge de manœuvre stratégique dont je dispose pour optimiser progressivement les processus de travail, pour emprunter des voies nouvelles dans la recherche de membres pour le conseil de fondation et pour apporter ma contribution à la scène suisse des fondations. Ensemble nous irons plus loin !

→ Robert Müller, président de la fondation Corymbo

La fondation Wegweiser encourage des projets favorisant l'épanouissement de la personnalité des enfants et des jeunes adultes. C'est là une entreprise à la fois toujours plus importante et complexe qui est en définitive difficilement mesurable : un défi tant pour nous autres membres du conseil de fondation que pour les demandeurs de projets. La confiance joue un rôle important, de même qu'un rapport de travail où, de part et d'autre, les partenaires sont capables d'apprendre, à plus forte raison lorsqu'un projet s'enraye. **C'est pourquoi nous consacrons toujours plus de temps et de ressources à l'échange d'expériences et à l'entretien de bonnes relations avec les demandeurs de projets, les fondations partenaires, et bien sûr au bon fonctionnement de notre conseil de fondation.** Car nous voulons incarner le but de la fondation et lui conserver sa vitalité au fil du temps.

→ Alessandro Semeraro, membre du conseil de fondation de la Fondation Wegweiser

Les rapports de force évoluent, les technologies se développent à un rythme effréné. **Dans ce contexte dynamique, nous nous demandons constamment : sommes-nous sur la bonne voie ? Est-ce que nous obtenons le résultat voulu ? Comment obtenir encore davantage ?** Les échanges réguliers avec d'autres acteurs, donateurs et experts nous aident à affiner notre stratégie et à serrer les boulons là où il le faut. La meilleure façon de venir à bout de gros défis est de travailler avec des partenaires forts. Dans tout cela, le but de la fondation et la durabilité de l'impact de notre travail restent notre boussole. Avec la Bloom Foundation, qui est encore jeune, nous encourageons les initiatives de lutte contre le changement climatique, et, à la faveur d'une réorientation de la fondation « Das Leben meistern », l'égalité des chances chez les enfants et les adolescents.

→ Ines Najorka, présidente de la Bloom Foundation, membre du conseil de fondation « Das Leben meistern »

Toutes les bonnes choses ont une fin : les stratégies des fondations « sunset »

Contribution spéciale de Ruth Lechler

Face aux défis grandissants, de nombreuses fondations s'interrogent sur la meilleure stratégie pour utiliser leurs ressources en vue d'un impact durable. À l'exemple de quatre stratégies possibles, nous verrons les différentes directions que les fondations peuvent prendre pour concilier besoins sociaux et actifs restants. Ces modèles se veulent une source d'inspiration. Ils montrent comment la dissolution planifiée permet non seulement venir à bout de défis mais de laisser un héritage fort dont la portée va bien au-delà de la durée de vie de la fondation.

Traditionnellement, les fondations étaient constituées pour promouvoir des causes chères à leur fondateur et faire en sorte que ses dernières volontés soient accomplies au-delà de son vivant. C'est ainsi que de nombreuses fondations sont constituées pour une durée indéterminée et conçues comme pérennes. Cependant, sur le fond des défis sociaux et écologiques croissants, de plus en plus de voix se font entendre pour réclamer que les fondations donatrices distribuent leur capital plus rapidement et plus massivement pour répondre à des besoins urgents de la société. Ces fondations sont ainsi amenées à favoriser alors un retour financier accéléré à la société et contribuent à une philanthropie plus dynamique et agissante.

La dissolution, également appelée « sunset » (coucher du soleil) peut être planifiée, ou alors rendue nécessaire par des facteurs externes, par exemple lorsque les objectifs premiers sont pleinement réalisés, que les actifs diminuent ou en présence de circonstances extérieures telles que des changements législatifs ou une concurrence croissante.

Des conflits internes et des ressources limitées peuvent également compromettre la pérennité d'une fondation.¹⁶⁰

Considérations stratégiques pour une fondation « sunset » (à durée déterminée)

Par opposition à une dissolution progressant à bas bruit jusqu'à la liquidation, le sunset est un pas stratégique qui privilégie un impact sociétal durable. Deux logiques gouvernent l'utilisation des moyens : une *logique centrée sur les ressources*, qui vise à faire le meilleur usage possible de l'actif restant, et une *logique centrée sur le besoin*, qui conduit à engager les moyens là où ils produisent le plus d'effet. Ces logiques aboutissent à quatre idéal-types de stratégies : *Fade Out*, *Resource Spender*, *Urgency Responder* et *Impact Accelerator*.¹⁶¹

Le tableau 18 donne une vue d'ensemble des quatre stratégies découlant des deux logiques évoquées.

Fig. 18

Quatre modèles stratégiques pour fondations à durée déterminée.

	Causes extérieures	Causes internes
	<ul style="list-style-type: none"> – Récession économique – Problème social pressant – Décès du fondateur 	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluation de la stratégie – Organisation de courte durée – Changement de génération
Centralité des besoins (Quels sont les besoins des bénéficiaires ?)	Urgency responder : On réagit à des besoins sociaux pressants et on distribue les moyens de façon à couvrir de façon efficace des besoins aigus.	Impact accelerator : On engage les ressources de façon ciblée pour provoquer des effets durables et transformatifs.
Centralité des ressources (Combien reste-t-il de ressources ?)	Fade-out : La fondation est dissoute à la suite d'imprévus ou d'une mauvaise planification, sans que les actifs restants soient utilisés de façon optimale.	Resource spender : La fondation se distingue par une consommation stratégique de ses ressources à telle enseigne que la durabilité des organisations bénéficiaires est garantie.

Quelle: Hengevoss Alice, von Schnurbein Georg, 2025, All Good Things Come to an End: Emerging Strategic Patterns of Sunset Foundations, Journal of Philanthropy, 30(1), e70015, S. 8.

Dans l'approche *Fade-Out*, le défaut d'orientation stratégique limite l'impact de la fondation. Cette situation provoque en outre une instabilité dans le personnel, et le manque de coordination dans la gestion des partenaires entraîne le risque d'un retrait soudain. Sur le plan opérationnel, la fondation n'est pas suffisamment capable de s'adapter à des changements, et la communication est essentiellement réactive plutôt que proactive, ce qui compromet la transparence et la confiance dans la fondation. Le *Resource Spender*, lui, veille à la continuité à long terme des organisations bénéficiaires en engageant du personnel à bon escient et en soutenant surtout des partenaires établis. Cette approche axée sur le contrôle table sur un reporting périodique pour garantir une allocation efficace des ressources, et la communication est clairement axée sur les objectifs à long terme du soutien, ce qui engendre la stabilité et la confiance. Le *Urgency Responder* vise avant tout la stabilisation à moyen terme de ses partenaires en réagissant de façon spécifique à des défis sociétaux aigus et en mettant en place des incitations pour fidéliser les collaborateurs. Il ménage beaucoup de flexibilité à ses partenaires bénéficiaires, leur laissant le soin de réagir eux-mêmes à des besoins sociétaux ; en même temps, il réduit la bureaucratie pour permettre des réactions rapides et mise sur une communication transparente pour susciter la confiance dans les décisions stratégiques. L'*Impact Accelerator* tient en premier lieu à générer une communauté d'utilité publique forte qui assure un impact maximal à la fondation. La collaboration avec les partenaires bénéficiaires s'appuie sur des objectifs communs, et les investissements dans des outils novateurs accroissent l'efficacité opérationnelle.

Deux exemples illustrent ces différentes approches stratégiques.

Exemple 1 : La fondation MAVA – un « Impact Accelerator »

L'exemple de la fondation MAVA montre comment une fondation peut, grâce à une planification et à une utilisation des ressources ciblée, produire un impact qui persiste bien au-delà de sa propre durée de vie. Fondée en 1994 par Luc Hoffmann, MAVA a consacré 1,14 milliard de francs suisses au soutien de projets de protection de l'environnement à l'échelle mondiale et soutenu plus de 500 organisations partenaires. Au lieu de se contenter de distribuer les moyens, MAVA a accordé une grande importance aux compétences de direction et de développement organisationnel de ses partenaires afin de garantir leur autonomie et de la renforcer durablement. En planifiant sa dissolution et en constituant un réseau de partenaires stratégiques, la fondation a obtenu que, dès avant sa cessation d'activité en 2022, d'autres mécènes mettent à disposition 100 millions de francs pour la poursuite des projets. Un réseau solide

s'est ainsi mis en place qui a fait sienne la cause de la protection de l'environnement et qui, en la défendant à plus long terme, pérennise l'impact de la fondation MAVA.

Exemple 2 : La fondation STEO Zurich – un « Resource Spender »

L'exemple de la fondation zurichoise STEO montre comment, avec peu de moyens, une organisation peut tirer parti de ses ressources pour réaliser son objectif jusqu'au bout. Fondée en 1964, la fondation a, pendant cinq décennies, encouragé des talents dans le domaine de la littérature, de l'art et de la science ainsi que des créateurs à des moments décisifs. Lorsque la baisse des revenus d'intérêts a commencé à grever son capital, la fondation a opté en faveur d'une dissolution ordonnée. Elle a progressivement consommé son capital par des actions judicieuses de soutien, en assurant le financement des projets en cours jusqu'à sa cessation d'activité définitive. Par cette démarche contrôlée, la fondation STEO a, jusqu'au bout, conféré à son activité de soutien un impact durable, si bien que l'héritage culturel qu'elle avait promu a laissé son empreinte sur la région même après sa disparition.

Conclusion

La planification stratégique de la fin d'une fondation (approche sunset) peut produire un héritage dont l'empreinte perdure bien au-delà de la durée de vie de la fondation. Face aux défis sociétaux actuels, cette approche propose une possibilité efficace de promouvoir un engagement philanthropique immédiat. Le principe du sunset est synonyme d'une forme dynamique et flexible de philanthropie qui réagit par des réponses ciblées à des besoins immédiats et produit de la sorte une valeur ajoutée durable pour la société. Mais pour assurer une durée à cet héritage à terme, il faut une planification minutieuse, une communication claire et une utilisation judicieuse des actifs.



Au CEPS, Ruth Christine Lechler est responsable de la recherche appliquée et du transfert des connaissances. Ses spécialités sont la motivation, le bénévolat, la philanthropie et la gestion des projets. Titulaire d'un master en management, organisation et culture (MOK, Université de Saint-Gall) et doctorante à la WU Wirtschaftsuniversität de Vienne, elle allie analyse scientifique et approches pratiques.

La culture du feedback : Le Swiss Foundation Code a-t-il besoin d'un 5^e principe ? Un plaidoyer

Contribution spéciale de Lea Buck, Andreas Geis, Helena Knorr, Rahel Stauffiger et Michaela Wintrich

Le travail au sein d'une fondation ne doit pas se faire à sens unique. La fondation vit du dialogue et de sa capacité d'évoluer. Nous plaidons en faveur de l'introduction d'un cinquième principe dans le Swiss Foundation Code : l'instauration d'une culture du feedback fondée sur la confiance, la périodicité et l'efficacité. C'est la seule façon pour les fondations de s'acquitter durablement d'une exigence qu'elles ont envers elles-mêmes – produire un impact durable par leur travail.

Les fondations en Suisse ont la chance de pouvoir s'appuyer sur des structures de premier ordre dans leur activité de soutien. Elles trouvent dans le Swiss Foundation Code (SFC) des lignes directrices en matière de bonne gouvernance qui leur montrent la voie dans le travail au quotidien et qui font école par-delà les frontières. Le SFC appelle à remettre en permanence en question l'action des fondations : « *Quel est le meilleur moyen pour les fondations de réaliser leur but ? Quels sont les principes qui guident leur action ? Que signifie la gouvernance dans la pratique des activités de soutien ?* »¹⁶².

Il est frappant de voir que trois principes sur quatre du SFC impliquent une communication unidirectionnelle, qui va de la fondation vers le monde extérieur (impact, transparence), ou qui reste à l'intérieur de la fondation (pouvoirs et contre-pouvoirs). Il manque un canal permettant au monde extérieur de donner son retour d'expérience.

Les expériences des destinataires du soutien, que ce soient les bénéficiaires ou les requérants dont la demande n'a pas été retenue, sont particulièrement précieuses. Ces retours doivent être recueillis spécifiquement pour que la fondation puisse en tirer les enseignements. Mais pour cela, il faut davantage qu'un nouvel instrument. Il faut une culture du feedback qui montre que la fondation s'intéresse vraiment aux retours d'expérience, même s'ils sont l'expression d'une critique, à quelque niveau que ce soit ; si les critiques se répètent, la fondation doit être incitée à changer sa pratique et à le faire savoir. Cette culture doit prendre naissance dans les organes de la fondation, pour ensuite être vécue par l'équipe opérationnelle et devenir une seconde nature dans le travail de soutien.

C'est ce qui nous amène à proposer un cinquième principe :

Principe 5 : la culture du feedback

La fondation travaille activement à instaurer une culture du feedback qui tire parti de retours d'expérience, même critiques, exprimés à l'interne ou à l'externe pour donner davantage d'impact à l'action de la fondation.

Les fondations détiennent les moyens financiers dont les bénéficiaires ont besoin ; il en résulte un rapport de forces inégal dont les fondations doivent être conscientes et auquel elles doivent faire face. En s'ouvrant régulièrement aux retours d'expérience sincères, voire anonymes, et en les encourageant, les fondations font le choix d'un mode de travail entre partenaires fondé sur le respect mutuel, la franchise et la confiance. Il importe que ces principes se retrouvent également dans les attitudes, les modes de travail et les processus de la fondation. Les membres du conseil de fondation ont la responsabilité de renforcer la confiance entre les instances, les collaborateurs de la fondation et ceux des programmes. Seule une fondation qui a appris à recueillir systématiquement et de façon respectueuse les retours critiques et à en faire découler des changements peut devenir un exemple et améliorer en permanence son action et son impact.

Le feedback est une attitude qui doit être vécue à l'extérieur et à l'intérieur des structures de la fondation.

Le feedback est un ingrédient nécessaire de l'orientation « impact ». Il a donc la capacité de faire bouger les choses. C'est pourquoi il est capital que les fondations aient une pratique franche et ouverte en matière de feedback. Pour donner ses chances à cette pratique, il faut un dispositif qui garantisse que le feedback n'aura pas des conséquences négatives pour son auteur ; le cas échéant, le feedback doit aussi pouvoir être donné de façon anonyme.

Des points de vue multiples donnent une meilleure idée de la réalité. Lorsque la fondation est transparente sur le traitement des retours, elle peut s'attendre à une bien meilleure participation, et donc à un taux de réponse élevé.

Le feedback a également un coût. Le nombre de questions posées et leur formulation doivent refléter l'importance que la fondation attache à l'enquête. Il doit être simple de participer et la fondation doit voir ce qu'elle peut faire pour faciliter la tâche aux parties prenantes ou les dédommager.

Si l'équipe opérationnelle ne met pas les organes de la fondation au courant du feedback et des conclusions tirées de la collaboration avec les partenaires bénéficiaires du soutien, de ses propres programmes ou du travail en équipe, ou si elle le fait seulement de façon très abrégée et édulcorée, que ce soit par manque d'intérêt ou par crainte de sanctions, c'est un indicateur très clair que la fondation doit travailler sur son attitude et sur sa pratique du feedback.

C'est pourquoi les instances stratégiques doivent elles aussi avoir la bonne attitude et donner l'exemple. Une bonne façon de mettre en route une telle culture est, pour les supérieurs, d'avoir des entretiens avec leurs collaborateurs et de susciter un feedback (anonyme).

Se lancer, tout simplement. Des instruments pour la mise en œuvre

C'est le moment ou jamais. Nous avons mis au point, testé et présenté en détail deux instruments et veillé à ce qu'ils soient faciles à adapter :

Un canal ouvert et direct : l'oral reporting

L'oral reporting vient remplacer une partie du rapport écrit que les bénéficiaires sont tenus de présenter. La fondation s'acquiesce de son devoir d'examiner, de documenter et de suivre les projets par des entretiens personnels et structurés de façon transparente. L'entretien est une situation sociale qui permet de poser des questions supplémentaires et de prendre les bénéficiaires par la main. Un collaborateur de la fondation établit un compte rendu.

Pour plus d'informations, voir oralreporting.info

Le feedback anonyme : backchannel.it

Parfois, il est trop difficile, pour diverses raisons, d'obtenir un feedback sincère dans un entretien ouvert. C'est pourquoi il est important et utile que la fondation offre la possibilité de retours anonymes. Une enquête systématique menée périodiquement (p.ex. tous les ans) auprès de tous les bénéficiaires et de tous ceux dont la requête n'a pas été retenue produit de nombreuses données qui permettent de dégager des courants et tendances.

« Vivre une culture du feedback, cela signifie également, pour une fondation, qu'elle ne va pas seulement chercher le retour d'expérience lorsque cela lui convient »

Le changement de culture dans une fondation, qui lui permet de tirer des enseignements productifs d'une enquête, est un choix. Susciter et vivre une telle culture demande davantage d'efforts que de simplement créer et exploiter une plateforme numérique.

Pour plus d'informations, voir backchannel.it

Ces instruments aident les fondations à encourager une culture du feedback et du partenariat. Celles-ci se donnent ainsi les moyens de prendre les meilleures décisions et d'améliorer sans cesse la pratique et les conditions du soutien – avec le concours de celles et de ceux qui sont au cœur de l'action des fondations.

Un feedback sincère ne peut produire des effets que s'il est accueilli comme une occasion d'améliorer les choses et pas comme une critique personnelle.

Les conditions de réussite d'un feedback efficace

- Le feedback n'a de valeur que s'il amène des changements. Prenez au sérieux les retours d'expérience et mettez-les en pratique ou, si vous ne le faites pas, expliquez pourquoi.
- La transparence fait naître la confiance. Dites clairement ce que vous faites des retours obtenus et faites en sorte que les changements soient aussi concrètement perceptibles que possible pour celles et ceux qui ont donné leur retour.
- Le sentiment de sécurité est essentiel. Veillez à ce que celui qui donne son retour d'expérience n'ait pas à craindre de conséquences négatives. Ménagez également des possibilités de feedback anonyme et expliquez dans le détail ce qui garantit l'anonymat.
- La simplicité facilite la participation. Faites en sorte que le fonctionnement du feedback soit simple, facile à comprendre et prenne peu de temps.
- Le partenariat nécessite un effort de réflexion. Soyez prêt à reconnaître que le rapport de forces est inégal (plutôt que de le nier) et montrez concrètement comment vous gérez la situation.
- Se lancer, tout simplement. N'attendez pas le moment idéal. Commencez par faire des petits pas, testez des formats de feedback et perfectionnez-les avec le temps. Cherchez des solutions plutôt que des raisons pour lesquelles le feedback ne marcherait pas.

Les autrices et auteurs travaillent depuis trois ans sur des pistes pour un système d'exploitation évolutif destiné aux fondations en Allemagne et en Suisse. Ils ont mis au point le principe du oral reporting, puis élaboré, avec backchannel.it, une proposition pour instaurer une culture du feedback. Vos témoignages, vos remarques et vos retours d'expérience de toutes sortes sont les bienvenus !



Lea Buck est directrice de la fondation Azurit Foundation et de Kara Impact Ventures.
→ lea@azuritfoundation.org



Andreas Geis dirige l'activité de soutien auprès de la Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) de Winterthur. Il est co-directeur du Cercle de travail Art et culture de SwissFoundations.
→ a.geis@skkg.ch



Helena Knorr est Senior Manager responsable pour les partenaires et l'impact dans l'Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit gGmbH.
→ helena.knorr@unternehmerstiftung.org



Rahel Stauffiger est responsable pour les questions d'orientation « résultats » et de processus dans le secteur Culture de la Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG), de Winterthur.
→ r.stauffiger@skkg.ch



Michaela Wintrich est directrice de l'Unternehmerstiftung für Chancengerechtigkeit (en congé parental). Elle est présidente du GT Fondations donatrices au Bundesverband Deutscher Stiftungen.
→ mail@michaelawintrich.de

Philanthropie et démocratie : pour un regard européen et suisse

Contribution spéciale du Prof. Nicolas Duvoux

Dans un contexte mondial marqué par des crises multiples, la philanthropie émerge comme un acteur clé pour préserver la vitalité démocratique et atténuer les tensions actuelles. Bien que ses relations avec la démocratie soient complexes et parfois ambivalentes, elle peut jouer un rôle complémentaire à celui des institutions publiques. La question de la légitimité philanthropique en démocratie nécessite en outre d'être ancrée dans un contexte européen et suisse. En effet, lorsqu'elle est pensée de manière transparente et collective, elle est susceptible de contribuer à une société partagée et tournée vers le commun.

Où que nos regards se tournent au gré de l'actualité, la sauvegarde de l'environnement démocratique de nos sociétés s'impose comme une préoccupation majeure et urgente. De ce point de vue, la philanthropie constitue une réponse à la progression d'orientations restrictives en termes de droits fondamentaux ou de libertés dans l'espace civique. Pour autant, les relations entre philanthropie et démocratie sont complexes. Il existe une tension structurante entre l'initiative individuelle du philanthrope et le principe d'égalité en droit de la démocratie. A l'heure des grands défis liés à l'urgence climatique, à la montée des inégalités ainsi qu'à la remise en question du modèle démocratique, il importe de s'interroger sur le rôle et la légitimité de la philanthropie pour assoir sa contribution unique et indispensable à la résolution des tensions actuelles. L'action philanthropique s'inscrit dans un contexte politique spécifique et peut au besoin fonctionner comme contrepouvoir, comme montré en janvier 2025 par la Bloomberg Philanthropies qui a annoncé s'engager pour aider à couvrir la contribution des États-Unis au budget de l'organe de l'ONU chargé du climat, comblant ainsi un vide laissé par le président Donald Trump après le retrait du pays de l'accord de Paris sur le climat.¹⁶³

Philanthropie et vitalité démocratique : vers une approche collective

Le secteur de la philanthropie se mobilise activement pour construire – ou restaurer – les conditions d'une vitalité démocratique en réponse à la polarisation et aux populismes qui remettent en cause les droits et la possibilité même d'un espace civique ouvert et pluraliste, d'un dialogue entre les membres de la société orienté vers la production du commun.

« Cela ne veut pas dire que la philanthropie doit remplacer ou suppléer les institutions démocratiques, mais plutôt qu'elle peut jouer un rôle en complémentarité. »

Action volontaire tournée vers la valeur publique, la philanthropie ne peut rester étrangère à ces questionnements et enjeux. La philanthropie doit être pensée dans une logique plus large, en intégrant les parties prenantes les plus directement concernées et en permettant une évaluation transparente et participative de ses actions. Cela peut passer par une approche de « capital commun », où la philanthropie contribue à un commun partagé et évalué collectivement, et non plus seulement à une action isolée d'un acteur privé¹⁶⁴. La philanthropie peut, dans sa relation avec la démocratie et les pouvoirs publics, être pensée comme un continuum, une chaîne d'acteurs et d'actrices dédiés à produire de la valeur socialement signifiante et les modalités d'organisation de ces interactions et partenariats varie selon les sociétés.

Les débats actuels sur la philanthropie et la démocratie

Pour penser cet apport de la philanthropie, il est possible de se référer au livre séminal de Rob Reich¹⁶⁵. Dans le contexte étasunien, ce livre alertait à la fois sur les risques que la philanthropie pouvait faire courir à la démocratie d'une part, et sur les contributions les plus évidentes et consensuelles de la philanthropie au bien public d'autre part. Parmi ces motifs, la contribution de la philanthropie à la prise de risque, à la découverte de solutions innovantes est soulignée.

Il est possible d'enrichir et de faire évoluer fondamentalement les principales thèses en vigueur en matière

de relations entre philanthropie et démocratie, thèses conçues et pensées à travers le prisme social, politique et intellectuel américain, prisme déformant autant qu'il est stimulant.

Une approche européenne et suisse à développer

Ces analyses sont en effet importantes mais réductrices, pour trois raisons. La relation entre le pouvoir philanthropique et la démocratie a été établie et elle mérite de l'être, mais en respectant l'histoire et les particularités des sociétés européenne et suisse. En Europe, les relations ont été construites différemment et se déploient de manière très différenciée selon les contextes nationaux voire régionaux. De plus, d'année en année, le discours public a évolué et les critiques de la philanthropie voient celle-ci de plus en plus comme une solution face à des politiques publiques potentiellement excluantes ou à des fonctionnements du marché qui ne sauraient répondre à des attentes et besoins sociaux fondamentaux. Enfin, la variété des critères doit mieux prendre en compte les mécanismes concrets inhérents à la philanthropie et la capacité des fondations à symétriser les relations de pouvoir, à exercer leurs responsabilités en prenant en compte les voix des parties-prenantes. La participation, la mutualisation des ressources, l'*impact investing* et la philanthropie de la confiance, dont il faut interroger les modalités concrètes de mise en œuvre, constituent autant de chantiers pertinents pour analyser ces relations entre philanthropie et démocratie.

Vers un modèle de philanthropie démocratique

Le modèle de philanthropie compatible avec les normes de la démocratie qui se dégage a ainsi vocation à intégrer les réalités locales et à assurer un partage du pouvoir et des responsabilités. La conciliation et le renforcement mutuel de l'action philanthropique et des valeurs fondamentales de l'égalité, de la participation et du respect des droits sont envisageables. Un tel modèle pourrait s'inspirer des formes de gouvernance participative et des mécanismes de contrôle démocratique propres aux sociétés européennes, et plus spécifiquement suisses, qui privilégient l'inclusion des citoyens dans la prise de décision et la gestion des ressources communes.

Cette approche de la philanthropie et la mise en exergue des critères de sa légitimité démocratique peut trouver des champs d'application divers, qui constituent autant de laboratoires du renforcement conjoint de la démocratie et de la philanthropie.



Prof. Nicolas Duvoux est le Directeur du Centre en philanthropie depuis janvier 2025 et Professeur ordinaire de sociologie à la Faculté des sciences de la société de l'Université de Genève, auteur de *Class and Time-Based Subjective Inequality : Wealth Forecast*, Routledge, 2025. Il est aussi Président du Comité qui conseille le Premier ministre français sur les politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

Notes de fin

- 1 Rüegg-Stürm Johannes / Schnieper Peppi / Lang Niklas, 2004, Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management, dans : Egger Philipp (éd.), Stiftungsparadies Schweiz, Zahlen, Fakten und Visionen, Foundation Governance vol. 1, Bâle, 85.
- 2 Jakob Dominique / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Kaufmann Marc / Richter Sophia / Scherrer Anouk / Wittkämper Thimo, Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2024, njus.ch, Berne 2025 (à paraître en été 2025).
- 3 Motion et état des délibérations consultables sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20224445>.
- 4 Voir dernièrement Grassi Sabrina / Jakob Dominique / von Schnurbein Georg, Rapport sur les fondations en Suisse 2024, CEPS Forschung und Praxis – Volume 31, Bâle 2024, 18.
- 5 Rapport de la Commission des affaires juridiques du 7 novembre 2023 sur la motion Burkart « Renforcer les fondations de famille suisses en supprimant l'interdiction des fondations d'entretien », consultable sous https://www.parlament.ch/centers/kb/Documents/2022/Kommissionsbericht_RK-S_22.4445_2023-11-07.pdf, 1.
- 6 BO 2023 E 1146.
- 7 Rapport de la Commission des affaires juridiques du 7 novembre 2023 sur la motion Burkart « Renforcer les fondations de famille suisses en supprimant l'interdiction des fondations d'entretien », consultable sous https://www.parlament.ch/centers/kb/Documents/2022/Kommissionsbericht_RK-N_22.4445_2024-01-18.pdf, 1.
- 8 Rapport CAJ-E sur la motion Burkart, 3.
- 9 Rapport CAJ-N sur la motion Burkart, 3 s.
- 10 BO 2024 N 51.
- 11 Motion et état des délibérations, consultables sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20183383>.
- 12 Communiqué de presse du Conseil fédéral du 15 septembre 2023, consultable sous <https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/aktuell/mm.msg-id-97717.html>.
- 13 BO 2023 E 1142.
- 14 BO 2024 N 51.
- 15 Initiative parlementaire et état des délibérations, consultables sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20160488>.
- 16 BO 2024 N 588.
- 17 Communiqué de presse de l'Autorité de surveillance LPP et des fondations du canton de Zurich et de Suisse orientale du 7 mars 2022, consultable sous https://www.bvs-zh.ch/media/pages/files/dokumente/a6023b5baa-1702314113/medienmitteilung_aufsichtsregion.pdf. Sur le projet, voir tout récemment Grassi / Jakob / von Schnurbein, 19.
- 18 Avant-projet et rapport explicatif sur l'accord intercantonal sur la surveillance LPP et des fondations des cantons de Zurich, Glaris, Schaffhouse, Appenzell Rhodes-Extérieures et Appenzell Rhodes-Intérieures, Saint-Gall, Grisons, Thurgovie et Tessin du 17 août 2023, consultable sous <https://www.zh.ch/de/politik-staat/gesetze-beschluesse/vernehmlassungen.html>.
- 19 Accord intercantonal sur la surveillance LPP et des fondations des cantons de Zurich, Glaris, Schaffhouse, Appenzell Rhodes-Extérieures et Appenzell Rhodes-Intérieures, Saint-Gall, Grisons, Thurgovie et Tessin (IVBSA), version cantons concordataires du 22 mai 2024, consultable sous https://www.tg.ch/public/upload/assets/161043/06_Botschaft_IVBSA.pdf?fp=1), 6 ss.
- 20 Voir p.ex. le Communiqué de presse du Conseil d'État du canton de Zurich du 20 juin 2024, consultable sous <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2024/06/regierungsrat-beantragt-beitritt-zur-interkantonalen-vereinbarung-ueber-die-bvg-und-stiftungsaufsicht.html>; Proposition du Conseil d'État du canton de Thurgovie au Grand Conseil du canton de Thurgovie du 18 juin 2024, consultable sous https://www.tg.ch/public/upload/assets/161043/06_Botschaft_IVBSA.pdf?fp=1.
- 21 Sur l'ensemble, voir le Communiqué de presse du Conseil d'État du canton de Zurich du 20 juin 2024.
- 22 Voir tout récemment Grassi / Jakob / von Schnurbein, 18 s.
- 23 Arrêté No. 96/2023 du Conseil d'État du canton de Zurich du 25 janvier 2023, consultable sous <https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungs-ratsbeschluss-unterlagen./2023/96/RRB-2023-0096.pdf>.
- 24 Sur l'ensemble, le communiqué de presse du canton de Zurich du 9 février 2024, consultable sous <https://www.zh.ch/de/news-uebersicht/medienmitteilungen/2024/02/zukunftsgesellschaft-staerkerung-des-stiftungsstandorts-zuerich.html>.
- 25 Interpellation et état des délibérations, consultable sous <https://grosserrat.bs.ch/ratsbetrieb/geschaefte/200113040>.
- 26 Arrêté du Conseil d'État du canton de Bâle-Ville du 26 mars 2024 relatif à l'interpellation No. 18 de David Jenny, consultable sous <https://grosserrat.bs.ch/dokumente/100407/00000407080.pdf>, 4.
- 27 Prise de position dans le cadre des réponses écrites à l'interpellation no. 18 de David Jenny du 25 juin 2024, consultable sous <https://grosserrat.bs.ch/dokumente/100407/00000407752.pdf>.
- 28 Postulat Sarah Arnold et cosignataires visant à renforcer l'attractivité du canton de Lucerne pour les fondations du 19 mars 2024, consultable sous <https://www.lu.ch/kr/parlamentsgeschaefte/CdwsFiles?fileid=e4119e270ea64abeb12f88550c3fd39f>.
- 29 Avis du Conseil d'État sur le postulat Sarah Arnold du 10 décembre 2024, consultable sous <https://www.lu.ch/-/klu/ris/cdws/document?fileid=3befc-41486704fd39c5419efd52065b8>, passim.
- 30 Grand Conseil du canton de Lucerne, Résultat du vote sur le point 38 de l'ordre du jour : P 178 Postulat Sarah Arnold et cosignataires « Stärkung des Stiftungssandorts Luzern » / Département des constructions, de l'environnement et de l'économie, consultable sous https://www.lu.ch/downloads/lu/kr/abstimmung/resultate/2025/S_20250128_162245_594f02e-4806-4a8f-b519-faca9172e07f.pdf.
- 31 Autorité de surveillance LPP et des fondations du canton de Zurich (BVS), Steuerbefreiung für gemeinnützige Stiftungen – Praxisänderung des Steueramts des Kantons Zürich, état : juin 2024, consultable sous <https://www.bvs-zh.ch/media/pages/files/dokumente/b3df57bac5-1719389783/merkblatt-praxisaenderung-steueramt.pdf>; Autorité fédérale de surveillance des fondations (ASF), fiche d'information Steuerbefreiung für gemeinnützige Stiftungen: Praxisänderung des Steueramts des Kantons Zürich, état : 25 juin 2024, consultable sous https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/stiftungsaufsicht/infomaterial/20240625_Merkblatt_Praxis%C3%A4nderung_Steuerbefreiung_ZH.pdf.download.pdf/20240625_Merkblatt_Praxis%C3%A4nderung_Steuerbefreiung_ZH.pdf.
- 32 BVS, Vergütungs- und Spesenreglement (Einzelvergütung) et Vergütungs- und Spesenreglement (Pauschalvergütung), consultables sous <https://www.bvs-zh.ch/klassische-stiftungen/merkblaetter-und-mustertexte>. L'ASF publie sur son site des modèles au même libellé, voir <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/beratung/mustervorlagen-urkunde-und-reglement.html>.
- 33 ASF, modèles de statuts, état : 3 mai 2024, consultables sous https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/stiftungsaufsicht/infomaterial/240503_Musterstatuten.pdf.download.pdf/240503_Musterstatuten.pdf, art. 6, 3.
- 34 Communiqué de presse du canton de Zurich du 9 février 2024.
- 35 Cf. <https://foundations.zuerich/anmelden/>.
- 36 Avant-projet de loi sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques (loi sur la transparence des personnes morales (LTPM)), consultable sous <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/82295.pdf>; Loi fédérale sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques, Rapport explicatif relatif à l'ouverture de la procédure de consultation du 30 août 2023, consultable sous <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/82298.pdf>.
- 37 Projet de Loi fédérale sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques, consultable sous <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/87772.pdf>; Message concernant la loi sur la transparence des personnes morales, consultable sous <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/87773.pdf>.
- 38 Les obligations des ayants droit économiques sont stipulées à l'art. 22 P-LTPM.
- 39 RS 955.0.
- 40 Communiqué de presse de la CAJ-E du 30 octobre 2024, consultable sous <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-s-2024-10-30.aspx?lang=1036>.
- 41 Objet du Conseil fédéral et état des délibérations, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20240046>.
- 42 Sur l'ensemble, Communiqué de presse de la CAJ-E du 30 octobre 2024.
- 43 BO 2024 E 1367.
- 44 Communiqué de presse de la CAJ-N du 17 janvier 2025, consultable sous <https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-rk-n-2025-01-17.aspx>.
- 45 Parlement suisse, *Affaire 20240046 - Résumé de l'affaire*, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20240046>.
- 46 BO 2024 E 1381.
- 47 Motion et état des délibérations, consultables sous <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20214396>.
- 48 Motion et état des délibérations, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20233456>.
- 49 BO 2024 E 1381.
- 50 Interpellation et état des délibérations, consultable sous <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20223346>.
- 51 Voir tout récemment Grassi / Jakob / von Schnurbein, 22.
- 52 International Standards for Automatic Exchange of Information in Tax Matters, Crypto-Asset Reporting Framework and 2023 Update to the Common Reporting Standard, consultable sous https://www.oecd.org/en/publications/international-standards-for-automatic-exchange-of-information-in-tax-matters_896d79d1-en.html.
- 53 RS 653.1.
- 54 RS 653.11.
- 55 Communiqué de presse du Conseil fédéral du 15 mai 2024, consultable sous [https://www.admin.ch/gov/fr/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-101030.html#:~:text=Die%20Vernehmlassung%20dauert%20bis%20am,%C3%BCber%20Kryptowerte%20\(MRK\)%20publiziert](https://www.admin.ch/gov/fr/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-101030.html#:~:text=Die%20Vernehmlassung%20dauert%20bis%20am,%C3%BCber%20Kryptowerte%20(MRK)%20publiziert).

- 56 Pour l'ensemble, voir le Communiqué de presse du Conseil fédéral du 27 juin 2024, consultable sous <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-101674.html#:~:text=Schweiz%20und%20USA%20einigen%20sich%20auf%20gegenseitigen%20Informationsaustausch%20zu%20Finanzdaten,-Eidgen%C3%B6ssisches%20Finanzdepartement&text=Bern%2C%207.06.2024%20%2D%20Die,zu%20Finanzkonten%20an%20die%20USA.>
- 57 Motion et état des délibérations, consultable sous <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20244514>.
- 58 RS 642.11.
- 59 Le texte complet de la motion et le développement sont consultables sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20244514>.
- 60 Motion et état des délibérations, consultable sous <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20204162>.
- 61 BO 2021 E 558.
- 62 BO 2021 N 2492.
- 63 Avis du Conseil fédéral du 18 novembre 2020, consultable sous <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20204162>.
- 64 Motion et état des délibérations, consultables sous <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20213891>.
- 65 Avis et proposition du Conseil fédéral du 1er septembre 2021, consultable sous <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20213891>.
- 66 BO 2023 N 1239.
- 67 BO 2024 E 189.
- 68 TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 1.2; cf. ATF 133 III 368 consid. 1.3.1; TF 5A_368/2022 du 24 août 2023, consid. 1; TF 5A_20/2022 du 7 juillet 2022, consid. 1.2.1; TF 4A_76/2017 du 3 avril 2017, consid. 5; TF 4A_584/2008 du 13 mars 2009, consid. 1.1.
- 69 Sur l'ensemble, TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 1.2.
- 70 Sur l'ensemble TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 3.
- 71 Sur l'ensemble TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 4.6.1.
- 72 RS 210.
- 73 TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, E. 4.6.2.
- 74 TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 4.7.
- 75 Sur l'ensemble TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 4.7.1.1 f.
- 76 Sur l'ensemble TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 4.7.2.
- 77 TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 3.2 et consid. 4.3.3.
- 78 TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 4.7.1.3.
- 79 Sur l'ensemble TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 4.7.2.
- 80 Sur l'ensemble TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 4.7.2.
- 81 TF 5A_669/2022 du 2 février 2024, consid. 5.
- 82 Voir Jakob Dominique / Humbel Claude, Die Eintragungen existierender Familienstiftungen, Ein Blick auf die bestehende Registerpraxis und eine Besprechung des Urteils TAF B-951/2020 vom 16. August 2021, SJZ 2022, 736 ss, passim; Eichenberger Lukas, Deklaratorische Eintragung der Familienstiftung im Handelsregister, Analyse der gegenwärtigen Eintragungspraxis, Jusletter vom 8.5.2023, passim; Eichenberger Lukas / Leu Daniel, Nichtigkeit und Eintragungsverweigerung, Hürden bei der Eintragung alter Familienstiftungen ins Handelsregister, dans: Sprecher Thomas / von Orelli Lukas (éds.), Familienstiftungen – neue Perspektiven, Tagungsband 2024, Zurich 2024, 81 ss.
- 83 Voir récemment TF 5A_367/2022 du 30 août 2023; TF 5A_368/2022 du 24 août 2023; pour les arrêts, voir aussi Grassi / Jakob / von Schnurbein, 23 s.
- 84 Sur l'ensemble de cette question, voir Jakob Dominique, Was darf eine Familienstiftung (noch) tun ? dans : Sprecher Thomas / von Orelli Lukas (éds.), Familienstiftungen – neue Perspektiven, Tagungsband 2024, Zurich 2024, 113 ss.
- 85 TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 4 et consid. 5.1.4.
- 86 TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 5.2.7.3.
- 87 TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 5.2.7.2.
- 88 TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 5.2.7.3.
- 89 RS 830.1.
- 90 Sur l'ensemble TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 5.2.7.4.
- 91 Sur l'ensemble TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 5.2.7.5.
- 92 TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 6.2.
- 93 TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 7.1.
- 94 TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 7.2.
- 95 TAF C-2976/2022 du 22 mai 2024, consid. 7.2 s et consid. 7.5.
- 96 TF 9C_612/2022 du 18 août 2023, consid. 4.
- 97 RS 641.20.
- 98 TF 9C_612/2022 du 18 août 2023, consid. 6.2 s.
- 99 Sur l'ensemble, TF 9C_612/2022 du 18 août 2023, consid. 7.2.4.
- 100 Sur l'ensemble, TF 9C_612/2022 du 18 août 2023, consid. 7.3 ss.
- 101 TF 9C_612/2022 du 18 août 2023, consid. 7.4.1.
- 102 TF 9C_612/2022 du 18 août 2023, consid. 7.4.4.
- 103 TF 9C_612/2022 du 18 août 2023, consid. 7.4.2.
- 104 Sur l'ensemble, TF 9C_612/2022 du 18 août 2023, consid. 7.5.
- 105 TF 9C_612/2022 du 18 août 2023, consid. 8.1.
- 106 RS 173.110.
- 107 Sur l'ensemble, TF 7B_914/2023 du 6 mars 2024, consid. 1.1.1.
- 108 Sur l'ensemble, TF 7B_914/2023 du 6 mars 2024, consid. 1.1.2 f.
- 109 Sur l'ensemble, TF 7B_914/2023 du 6 mars 2024, consid. 1.2.
- 110 TF 7B_914/2023 du 6 mars 2024, consid. 3.
- 111 Sur les ODG, voir <https://sdgs.un.org/goals>.
- 112 Cf. p.ex. <https://www.wf.at/artikel/wwf-studie-berechnet-wert-des-amazonas-regenwaldes/#:~:text=Das%20hat%20eine%20Studie%20ergeben,78%20Euro%20pro%20Hektar%20Regenwald.>
- 113 Voir Elea Foundation for Ethics in Globalization <https://www.elea.org/de/home>.
- 114 Jakob Dominique, in : Credit Suisse (éd.), Gemeinnützige Stiftungen, 46 (citée Gemeinnützige Stiftungen).
- 115 Voir Elea Foundation for Ethics in Globalization <https://www.elea.org/de/home>.
- 116 Voir Venture Kick <https://www.venturekick.ch/>.
- 117 Voir la procédure de sélection de la fondation Elea à l'aide des « elea impact points » <https://www.elea.org/en/blog/post/the-importance-of-impact-measurement-in-impact-investing>.
- 118 Jakob Dominique, in : Büchler Andrea / Jakob Dominique (éds.), Kurzkomm. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, 2. éd., Bâle 2018, Art. 83 N 12 ss. (Citée KUKO ZGB-Jakob).
- 119 Cf. KUKO ZGB-Jakob, art. 83 N 7.
- 120 Cf. KUKO ZGB-Jakob, art. 84 N 7.
- 121 Cette lettre a été envoyée en réaction aux efforts déployés par le conseiller juridique de SwissFoundations pour discuter avec l'administration fiscale des premières bases de l'exonération de l'impôt pour les modèles de soutien entrepreneurial.
- 122 Cf. p.ex. Jakob, Gemeinnützige Stiftungen, 50; Jakob Dominique / Brugger Lukas / Humbel Claude, Recht der Non-Profit-Organisationen in a nutshell, Zurich / Saint-Gall 2023, 204 ss; Opel Andrea, Besteuerung von Non Profit-Organisationen, Unter Einbezug der Besteuerung von Gönnern und Begünstigten, Bâle 2024, 80 ss.
- 123 Arrêté du Conseil d'État du canton de Zurich du 25 janvier 2023, RRB No. 96/2023.
- 124 Praxishinweis Steuerbefreiung wegen Gemeinnützigkeit vom 1. Februar 2024, Zürcher Steuerbuch No. 61.1.
- 125 Cf. p.ex. Andrea Opel, op. cit., 80 ss.
- 126 Sprecher Thomas / Egger Philipp / von Schnurbein Georg, Swiss Foundation Code, Zurich 2021.
- 127 Projet de loi fédérale sur la transparence des personnes morales et l'identification des ayants droit économiques (LTPM), consultable sous <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/87772.pdf> (cit. P-LTPM).
- 128 <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/amtliches-bulletin/amtliches-bulletin-die-verhandlungen?SubjectId=66697>.
- 129 Les conditions pour l'exonération fiscale sont réglées de façon rudimentaire à l'art. 56 let. g/h LIFD / art. 23, al. 1, let. f et g LIHD.
- 130 Cf. Conférence suisse des impôts (CSI), Informations pratiques à l'intention des administrations fiscales cantonales, Exonération fiscale des personnes morales qui poursuivent des buts de service public, d'utilité publique ou des buts culturels / Déductibilité des libéralités, 18 janvier 2008; Informations pratiques de la CSI, Exonération des institutions poursuivant des buts culturels, septembre 2008.
- 131 L'enquête porte seulement sur l'exonération de l'impôt sur le bénéficiaire et sur le capital.
- 132 Voir les Informations pratiques de la CSI, 35 ss. Cf. Opel Andrea, Besteuerung von Non Profit-Organisationen: Unter Einbezug der Besteuerung von Gönnern und Begünstigten, Bâle 2024, 50 ss. (open access).
- 133 L'initiative demandait une modification législative établissant qu'une rémunération appropriée des organes de direction est compatible avec l'exonération fiscale.
- 134 Voir les Informations pratiques de la CSI, 13 ss. Cf. Opel Andrea, *ibid.*, p. 67 ss.
- 135 À la différence des dons à fonds perdus, les formes de soutien entrepreneurial se distinguent par le fait qu'elles n'excluent pas d'emblée que le soutien génère un rendement. Parmi les formes envisageables, on peut compter l'octroi d'un prêt, ou le prêt convertible, et / ou l'acquisition de participations à des entreprises (sociales) qui bénéficient d'un soutien. Les Social Impact Bonds (SIB) et/ou Development Impact Bonds (DIB) sont des modèles de soutien entrepreneurial spécifiques prenant la forme de prêts. Cf. Opel Andrea, a.
- 136 Breeze Beth, In Defense of Philanthropy, London, 2021.
- 137 Cf. <https://www.wertrauen-macht-wirkung.de/thesen/>.
- 138 Bull Gemma / Steinberg Tom, Modern Grantmaking, London 2021.
- 139 Cf. <https://www.weniger-ist-mehr.org>.
- 140 Sprecher Thomas / Egger Philipp / von Schnurbein Georg, Swiss Foundation Code, Zurich 2021.
- 141 Selon l'étude « Sécurité 2024 », le pessimisme quant à l'avenir domine chez 82% des personnes interrogées.
- 142 Megatrend-Map, ZukunftsInstitut GmbH, <https://www.zukunftsinstitut.de/>, 2024, <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/die-megatrend-map>.

- 143 Suisse 2035, Rapport mandaté par la Confédération, www.bk.admin.ch, 2024, <https://www.bk.admin.ch/bk/fr/home/documentation/aide-a-la-conduite-strategique/analyse-situation-et-contexte.html>.
- 144 Étude Futures Philanthropy : Anticipation for the Common Good, Philea, www.philea.eu, 2024, <https://philea.issuelab.org/resource/futures-philanthropy-anticipation-for-the-common-good.html>.
- 145 What you need to know about impact investing - The GIIN.
- 146 GIINsight: Sizing the Impact Investing Market 2022 | The GIIN.
- 147 What you need to know about impact investing - The GIIN.
- 148 Program-related investments | Internal Revenue Service.
- 149 Program-related investments | Internal Revenue Service.
- 150 Humbel Claude / Wittkämper Thimo, Corporate Social Responsibility und Sozialunternehmertum im Schweizer Unternehmensrecht, Zurich/Saint-Gall 2024, points 50 ss.
- 151 Canon Camille et al., Verantwortungseigentum. Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert, Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH (éd.), Hambourg 2017.
- 152 Sanders Anne et al., Gesetz zur Einführung einer Gesellschaft mit gebundenem Vermögen, Akademischer Entwurf mit Nebengesetzen und Erläuterungen, Tübingen 2024.
- 153 Koele A. Ineke, Stewardship purpose planning with Dutch private foundations in an international context, Trust&Trustees Volume 28, No. 6, p. 572 – 579.
- 154 Thomsen Steen, The Danish Industrial Foundations, Copenhagen 2017.
- 155 Initiative parlementaire de la conseillère nationale Michaud Gigon Sophie « Introduire un statut juridique facultatif « Entreprise durable » pour les PME suisses » (23.454) et motion du CN Gugger Niklaus-Samuel « Encourager les entreprises sociales » (21.3891).
- 156 Humbel / Wittkämper, points 593 ss.
- 157 Cf. Philea et Copenhagen Institute for Future Studies (éd.), 2023, Exploring 21st century philanthropy. (Source: <https://philea.eu/wp-content/uploads/2023/10/Exploring-21st-century-philanthropy-survey-results-1.pdf>).
- 158 Purtschert Tina, Persönliche Haftung von 12 Stiftungsräten über CHF 20 Mio. – eine Urteilsbesprechung, dans : Verbands-Management 3/2024, 28 – 34.
- 159 von Schnurbein Georg, Von der Macht zur Ermächtigung – Die neue Rolle des Stiftungsrats, dans : ExpertFocus 2024, No. 2, 134 – 137.
- 160 Hengevoss Alice / von Schnurbein Georg, Sunset Foundations. Guiding Leaders Through the Closure Process, CEPS 2023, (Quelle: <https://ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/sunset-foundations-manual/>).
- 161 Hengevoss Alice / von Schnurbein Georg, All Good Things Come to an End: Emerging Strategic Patterns of Sunset Foundations. In: Journal of Philanthropy and Marketing 2025 (forthcoming).
- 162 Sprecher Thomas / Egger Philipp / von Schnurbein Georg, Swiss Foundation Code, Berne, 2021, 11.
- 163 Communiqué de presse Bloomberg Philanthropies du 23 janvier 2025, consultable sous <https://www.bloomberg.org/press/un-special-envoy-michael-r-bloomberg-announces-effort-to-ensure-u-s-honors-paris-agreement-commitments/>.
- 164 Duvoux Nicolas / Lefèvre Sylvain. « Philanthropie et démocratie : perspectives et enjeux pour les fondations », Observatoire de la philanthropie, Fondation de France.
- 165 Reich Rob, Just Giving : Why Philanthropy is Failing Democracy and How it Can Do Better, Princeton University Press 2018.

**Études
et Nouvelles
Parutions
2024**

50

- Amadò Flavio / Manfredi Valentina, **Il diritto svizzero delle fondazioni in vigore dal 1° gennaio 2023 e dal 1° gennaio 2024, Le recenti novità legislative riferite alle fondazioni di diritto svizzero**, *Novità giuridiche* 1/2024, p. 31 – 39.
- Arnet Ruth / Breitschmid Peter / Jungo Alexandra (Hrsg.), **Handkommentar zum Schweizer Privatrecht, Band 1, Personen- und Familienrecht inkl. Partnerschaftsgesetz, Art. 1 – 456 ZGB, 4^e éd.**, Zurich/Genève 2023.
- Baumann Phil / Winistörfer Marc M., **Parteien- und Kampagnenfinanzierung: Spielräume bei der Einhaltung der neuen Transparenzvorgaben**, *Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht (ZBl)* 7/2023, p. 347 – 372.
- Board for Good Foundation (éd.), **Generationenvielfalt im Stiftungsrat**, Zurich, 2024
- Büchler Andrea / Jakob Dominique (éds.), **Kurzkommentar ZGB, Schweizerisches Zivilgesetzbuch, 3^e éd.**, Bâle 2025 (à paraître au printemps 2025).
- Friederich Anouk, **Die (noch) verbotene Unterhaltstiftung und das Handelsregister: Entscheid 5A_669/2022 des Bundesgerichts vom 2. Februar 2024**, *Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis in Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (REPRAX)* 3/2024, p. 121 – 131.
- Gehringer Theresa, **How Managerial Practices Impact Perceived Organizational Effectiveness: A Study of Corporate Foundations**, *Administrative Sciences* 2024 14/5, p. 96.
- Genoud Fabienne, **Geldwäscherei mithilfe von Stiftungen: eine Analyse der Ursachen, Bekämpfungsmassnahmen und rechtliche Folgen**, Thèse, Zurich 2024.
- Gouiran Manon D. / Cova Florian, **Intellectually Rigorous but Morally Tolerant: Exploring Moral Leniency as a Mediator Between Cognitive Style and “Utilitarian” Judgment**, Wiley Online Library, 2024
- Grüninger Harold, **Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich – Neue Stiftungen, Literatur, Entscheide**, *successio* 2/2024, p. 167 – 182.
- Hengevoss Alice / Meier Dominik / von Schnurbein Georg / Valta Philip, **Honorierungsstudie für Schweizer Förderstiftungen: Wie Stiftungsratsmitglieder honoriert und Mitarbeitende entlohnt werden**, Bâle, 2024.
- Hengevoss Alice / von Schnurbein Georg, **Sunsetting in Style**, *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2024, p. 65 – 66.
- Humbel Claude, « **Corporate Foundations** » **en droit suisse, Création, financement et gouvernance de fondations d’entreprise**, Jusletter du 24 juin 2024.
- Jakob Dominique / Götzer Sascha / Hengartner Florian / Kaufmann Marc / Richter Sophia / Scherrer Anouk / Wittkämper Thimo, **Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2024**, njus.ch, Berne 2025 (à paraître à l’été 2025).
- Jakob Dominique / Jakob Julia, **Was der Schweizer Stiftungssektor braucht**, *Expert Focus (EF) Special* 8/2024, p. 28.
- Jakob Dominique / Kaufmann Marc / Mathis Marco / Savanovic Ivana / Studhalter Laura / Wittkämper Thimo, **Verein – Stiftung – Trust, Entwicklungen 2023**, njus.ch, Berne 2024.
- Jakob Dominique / Savanovic Ivana, **Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht**, *Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) / Revue suisse de jurisprudence (RSJ)* 21/2024, p. 977 – 988.
- Jakob Dominique, **Was darf eine Familienstiftung (noch) tun?**, in: Sprecher Thomas / von Orelli Lukas (éds.), *Familienstiftungen – neue Perspektiven*, Tagungsband 2024, Zurich 2024, p. 113 – 130.
- Leuba Audrey / Eckert Jean-Blaise (éds.), **Estate Planning, The Swiss Perspective**, Bâle 2024.
- Meier Dominik S. / von Schnurbein Georg, **From Mission to Market: Assessing Sector Overlap Between Nonprofits and For-Profits**, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2024.
- Müller-Rensmann Claudius F., **Die Stiftung als Start-up Investor – Modelle und Zulässigkeit von Investitionen aus Sicht der gemeinnützigen Stiftung unter Berücksichtigung des deutschen Rechts**, Thèse, Zurich, Berne 2024.

- Neri-Castracane Giulia / Andrade Sara, **Structuration juridique de la philanthropie, Mise en perspective des limites du droit privé et du droit fiscal**, Jusletter du 4 octobre 2024.
- Neri-Castracane Giulia / Bottge Delphine, **The double holding foundation model, Empowering sustainable stewardship in business**, Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) / Revue suisse de droit des affaires et du marché financier (RSDA) 3/2024, p. 283 – 298.
- Neri-Castracane Giulia / Pfammater Vincent, **Swiss foundations and associations law, 2023/2024 Legal Update**, Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) / Revue suisse de droit des affaires et du marché financier (RSDA) 5/2024, p. 601 – 618.
- Opel Andrea / Oesterhelt Stefan, **Besteuerung der Schweizer Familienstiftung jetzt und in Zukunft**, in: Sprecher Thomas/ von Orelli Lukas (éds.), Familienstiftung – neue Perspektiven, Zurich 2024, p. 67 ss.
- Opel Andrea, **Besteuerung von Non Profit-Organisationen – Unter Einbezug der Besteuerung von Gönnern und Begünstigten**, Bâle 2024 (open access: <https://www.helbing.ch/de/detail/ISBN-9783719048549/Besteuerung-von-Non-Profit-Organisationen>).
- Opel Andrea, **Rechtsgutachten zu den steuerlichen Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles Stiftungswesen im Kanton Zürich**, commandé par la Direction de l'économie publique du canton de Zurich, 2023, consultable en ligne sous https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/footer/news/2024/02/Gutachten_Opel_Stiftungspraxis_2024.pdf.
- Pfister Loïc, **La fondation**, 2^e éd., Zurich/Genève 2024.
- Sprecher Thomas / von Orelli Lukas (éds.), **Familienstiftungen – neue Perspektiven, Tagungsband 2024**, Zurich 2024.
- Sprecher Thomas, **Neuausrichtung der Steuerbefreiungspraxis im Kanton Zürich**, Steuer Revue (StR) / Revue fiscale 4/2024, p. 234 – 245.
- Sprecher Thomas, **Steuerbefreiung für gemeinnützige Stiftungen (sowie Vereine und andere Organisationen), Praxisänderung des Steueramts des Kantons Zürich**, Jusletter du 15 avril 2024.
- Stiefel Gianni, **Die Rechtsentwicklung des Stiftungsrechts vom ersten ZGB bis heute, Mit besonderem Bezug auf Stiftungen als erbrechtliche Instrumente zur Verwirklichung gemeinnütziger Anliegen**, Jusletter du 17 juin 2024.
- Studhalter Laura M., **Bundesgericht, II. zivilrechtliche Abteilung, Urteil 5A_669/2022 vom 2. Februar 2024, Stiftung A gegen Handelsregisteramt Nidwalden, Eintragung einer Familienstiftung**, Aktuelle Juristische Praxis (AJP) / Pratique juridique actuelle (PJA) 5/2024, p. 471 – 475.
- Suter Benno, **Exception élargie pour la TVA pour les fondations de placement**, Expert Focus 6/2024, p. 231.
- Tudor Maria Cristiana / Gomez Lucia / Della Giovanna Camilla / Halopé Hubert / Ugazio Giuseppe, **Leveraging AI to Map SDG Coverage and Uncover Partnerships in Swiss Philanthropy**, dans : Walker Thomas / Wendt Stefan / Goubran Sherif / Schwartz Tyler (éds.), Artificial Intelligence for Sustainability, Palgrave Macmillan, 2024, p. 175 – 206.
- Ugazio Giuseppe / Maricic Milos (éds.) **The Routledge Handbook of Artificial Intelligence and Philanthropy**, Milton Park, 2024.
- von Schnurbein Georg / Hussein Omar, **Wirkungsberichterstattung von Schweizer NPO**, CEPS Bâle, 2024.
- von Schnurbein Georg, **Fundraising und Governance**, dans : Urselmann Michael (éd.), Handbuch Fundraising, Wiesbaden 2024.
- von Schnurbein Georg / Rogenmoser Anja, **Corporate Foundations**, dans : List Regina / Anheier Helmut K., Toepler Stefan (éds.), International Encyclopedia of Civil Society, 2^e éd., Wiesbaden 2024.
- von Schnurbein Georg, **The Role of Leadership in Navigating the Polycrisis**, Alliance Magazine, mars 2024, p. 60 – 62.
- von Schnurbein Georg, **Von der Macht zur Ermächtigung – Die neue Rolle des Stiftungsrats**, Expert Focus 2/2024, p. 134 – 137.
- Zachary Pico, **Encourager le don, Opportunité d'un registre des personnes morales exonérées d'impôts pour but d'utilité publique à Genève**, Expert Focus 6/2024, p. 312 – 316.

Bref portrait des éditrices et éditeurs



Prof. Dr Dominique Jakob, M.I.L. (Lund)

Dominique Jakob a obtenu son doctorat et son habilitation à l'Université de Munich. Il est habilité à enseigner le droit civil, le droit international privé, la comparaison des systèmes juridiques, le droit de la procédure civile, le droit commercial et économique ainsi que le droit fiscal. Depuis 2007, il occupe une chaire de droit privé à l'Université de Zurich, où il a fondé en 2008 le Centre de droit des fondations (www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch) et lancé, en 2010, la Journée zurichoise du droit des fondations. Ses recherches portent principalement sur le droit des fondations, tant au niveau national qu'international (avec un accent particulier sur les relations entre la Suisse, le Liechtenstein et l'Allemagne), ainsi que sur la planification successorale et la structuration patrimoniale, incluant l'usage de trusts. Auteur de nombreuses publications en Suisse et à l'étranger, il agit également en tant que conseiller auprès de gouvernements, d'institutions financières, d'entreprises, de fondations, de familles et de particuliers. Depuis 2022, il est délégué au droit des fondations de l'Université de Zurich. En 2024, il a fondé la société Jakob Advisory GmbH.



Prof. Dr Georg von Schnurbein

Georg von Schnurbein est professeur de gestion des fondations à la faculté des sciences économiques et directeur fondateur du Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS) de l'université de Bâle, fondé à l'initiative de SwissFoundations, Association des fondations donatrices suisses. Il a étudié l'économie d'entreprise, avec les sciences politiques en branche secondaire, aux universités de Bamberg, Fribourg et Berne. Georg von Schnurbein est membre du comité de rédaction de la revue *Nonprofit Management & Leadership* et co-éditeur du *Swiss Foundation Code*. Ses principaux domaines de recherche sont la gouvernance des organisations à but non lucratif, la gestion financière dans les OBNL et la mesure de l'impact.



Katja Schönenberger

Katja Schönenberger est titulaire d'un MAS en Customer Relationship Management (ZHAW) et d'un Executive MBA (Université de Zurich). Active depuis 11 ans dans le secteur des OBNL, elle a été ces sept dernières années directrice de Pro Juventute, la plus grande fondation de Suisse à soutenir les enfants et les jeunes, elle a repris depuis mars 2024 la direction de SwissFoundations, Association des fondations donatrices suisses. Les membres de SwissFoundations investissent chaque année plus d'un milliard de francs suisses dans des projets et initiatives d'utilité publique.



Centre d'études de la philanthropie en Suisse (CEPS)

Université de Bâle

Steinengraben 22

CH-4051 Bâle

Tel.: +41 61 207 23 92

E-Mail: ceps@unibas.ch

www.ceps.unibas.ch



**Universität
Zürich**

Zentrum für Stiftungsrecht

Centre pour le droit des fondations

Universität de Zurich

Pestalozzistrasse 24

CH-8032 Zürich

Tel.: +41 44 634 15 76

E-Mail: stiftungsrecht@ius.uzh.ch

www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch

SwissFoundations

SwissFoundations

Association des fondations donatrices suisses

Kirchgasse 42

CH-8001 Zürich

Tel.: +41 44 440 00 10

E-Mail: info@swissfoundations.ch

www.swissfoundations.ch

978-3-9525771-6-5