

Document de travail

Le monde des fondations en mouvement

Idées pour un mécénat moderne
Daniel Müller-Jentsch

Remerciements

Plusieurs personnes méritent les remerciements de l'auteur pour leur énergique soutien au moment des travaux préparatoires de cette étude. Giorgio Behr et Harold James, membres de la Commission de programme d'Avenir Suisse, ainsi que l'ancien président du Conseil de Fondation d'Avenir Suisse, Rolf Soiron, ont suggéré des précisions et des commentaires essentiels au projet de texte. Beate Eckhardt (SwissFoundations), Philipp Egger (Gebert Rüt Stiftung), Karin Jestin (Fondation Lombard Odier), Georg von Schnurbein (CEPS), Ladina Schauer (Müller-Möhl Foundation), Patrick Frick (Social Investors), Benno Schubiger et Jan Schudel (Sophie und Karl Binding Stiftung), Dominique Jakob (Uni Zurich), Patrick Aebischer (EPFL) et Dieter Freiburghaus (ex-IDHEAP) ont fourni des renseignements substantiels. Des suggestions sont également nées de nombreux entretiens avec des représentants de fondations et de personnes proches d'Avenir Suisse. Dans le cadre du service éditorial interne, de précieuses propositions d'amélioration du contenu et de la structure ont été émises par Verena Parzer Epp et Gerhard Schwarz. Simon Hurst a fourni son soutien aux recherches et aux graphiques, tandis que Jörg Naumann a signé la mise en page.

Auteur Daniel Müller-Jentsch, daniel.mueller-jentsch@avenir-suisse.ch
Éditeur Avenir Suisse, www.avenir-suisse.ch
Correction Tibère Adler; Nicole Pomezny; Hugo Moret
Traduction Gian Pozzy
Conception Jörg Naumann, joerg.naumann@avenir-suisse.ch
Production Staffel Druck, www.staffeldruck.ch

© Mars 2015 Avenir Suisse

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur. Comme Avenir Suisse est intéressé à la diffusion des idées présentées ici, l'utilisation par des tiers des conclusions, des données et des graphiques de cette œuvre est expressément souhaitée à condition que la source soit indiquée de façon précise et bien visible et que les dispositions légales en matière de droits d'auteur soient respectées.

Commander assistent@avenir-suisse.ch, tél. 044 445 90 00
Télécharger <http://www.avenir-suisse.ch/fr/40242/le-monde-des-fondations-en-mouvement/>

Sommaire

Introduction: pourquoi moins de modestie serait un plus	_5
1_ Le rôle du secteur des fondations	_7
1.1_ Fondations et secteur des fondations	8
1.2_ Les fondations en tant que forme libérale de l'utilité publique	12
2_ Fondations d'utilité publique en Suisse	_13
2.1_ Aperçu du secteur des fondations	14
2.2_ Axes principaux du travail des fondations	16
2.3_ La dimension globale du secteur des fondations	20
3_ Le secteur suisse des fondations en comparaison internationale	_23
3.1_ Modèle d'Europe continentale vs. modèle anglo-saxon	23
3.2_ La Suisse, hybride des deux modèles	27
4_ Le développement de la culture de la philanthropie	_29
4.1_ Mise en place sur une base solide	30
4.2_ L'importance des personnalités donatrices	31
4.3_ La contribution des médias	33
5_ Adaptations du cadre juridique et réglementaire	_35
5.1_ Standards minimaux d'une bonne gouvernance	36
5.2_ Attraits fiscaux	36
5.3_ Réorganisation des autorités de surveillance dans les cantons	37
5.4_ Transparence et registre national des fondations	40
6_ Développement d'organisations intermédiaires	_43
6.1_ Institutions spécialisées et plateformes d'échanges	43
6.2_ Professionnalisation de la formation	44
7_ Concentration des forces par la consolidation	_46
7.1_ Les bonnes raisons de coopérer	46
7.2_ Élimination des obstacles aux fusions	50
8_ Mesures étatiques au-delà du cadre juridique	_51
8.1_ Externalisation de fonctions étatiques à des fondations	51
8.2_ Le Matched Funding comme catalyseur	55
Récapitulation et conclusions	_58
Les fondations, expression d'une société libérale	58
Potentiel de réformes dans divers domaines	59
Bibliographie	62

Encadrés

1	Les fondations territoriales, un type de fondation peu connu en Suisse	9
2	Caractéristiques régionales de l'engagement d'utilité publique	15
3	Grands dons individuels ces dernières années	18
4	Hansjörg Wyss, mécène international aux racines suisses	21
5	Les fondations universitaires aux États-Unis	26
6	Le «transformative giving», expression de la philanthropie moderne	28
7	The Giving Pledge, nouvelle dimension du don global	31
8	Entrepreneuriat social, venture philanthropy et mission investing	39
9	Registre des fondations et devoir de publication dans d'autres pays	42
10	Exemples d'organisations intermédiaires dans d'autres pays	45
11	Le National Trust britannique	49
12	Fondations de droit public en Allemagne	52
13	Programmes de Matched Funding en Grande-Bretagne	56

Introduction: pourquoi moins de modestie serait un plus

Cette étude se concentre sur les forces mais aussi les insuffisances du secteur suisse des fondations. Parmi ces dernières, la forte fragmentation du secteur, le manque de transparence, une base de données défailante et la faible perception – et estime – dans l'opinion publique. Quelques-uns de ces défis sont d'ores et déjà abordés et, depuis le tournant du millénaire, bien des choses ont bougé dans le secteur des fondations suisses. Mais il reste encore des chantiers de réformes à lancer pour plus de professionnalisme, de transparence et d'innovation.

Le débat sur les «rémunérations abusives», ces dernières années, a été alimenté par le comportement critiquable d'éminents représentants de l'économie qui ont aussi permis que naisse, dans l'opinion, la caricature de l'égoïsme de «l'économie» et des «riches» dans ce pays. Cette analyse de l'univers des fondations aboutit à une autre image: l'image de la responsabilité sociale vécue des citoyens ordinaires et des «élites». D'une certaine manière, cette étude est aussi une réflexion sur soi, puisqu'Avenir Suisse est également une fondation d'utilité publique.

Un préjugé courant contre les donateurs énonce que les fondations sont un moyen d'échapper à l'impôt. Il est vrai que les dons accordés à des buts d'utilité publique sont partiellement exonérés d'impôt. Cela signifie qu'un franc donné est exempté de l'impôt sur le revenu jusqu'à une certaine limite, mais à la seule condition qu'il soit donné. Le donateur ne peut ainsi pas bénéficier personnellement d'une exemption d'impôt, à la différence des trusts anglo-saxons ou des fondations privées autrichiennes. Ce sont les *fondations d'utilité publique* en Suisse qui forment le sujet de cette étude. Or elles n'enrichissent les donateurs que spirituellement.

Un préjugé spécifique à l'encontre de la philanthropie d'inspiration américaine énonce: «C'est pour compenser les insuffisances de l'État que les riches doivent tant donner.» Mais le simple fait que l'État américain soit moins bien doté qu'en Europe ne contraint personne à combler cette lacune. Aux États-Unis, il y a également beaucoup de gens fortunés qui donnent peu. Surtout, beaucoup d'autres pays ayant une structure étatique faible n'ont pas une culture comparable de la donation. Les raisons de la générosité de l'autre côté de l'Atlantique doivent être cherchées ailleurs.

Un autre préjugé sur les fondations dit: «Les riches donnent beaucoup pour s'ériger un monument à leur gloire.» La reconnaissance sociale et le fait de laisser des traces visibles au-delà de la mort sont à coup sûr des motifs qui trouvent de l'écho dans les fondations. Mais il reste que les enquêtes sur les motivations des donateurs montrent que l'altruisme, les convictions religieuses et le désir de rendre quelque chose à la société sont en général plus importants que la vanité (Helmig et Hunziker 2006). Et quand

Les fondations d'utilité publique n'enrichissent les donateurs que spirituellement.

bien même: l'engagement d'utilité publique est certainement une forme plus noble de vanité que l'étalage de symboles de réussite sociale, tels que yachts ou immeubles de prestige.

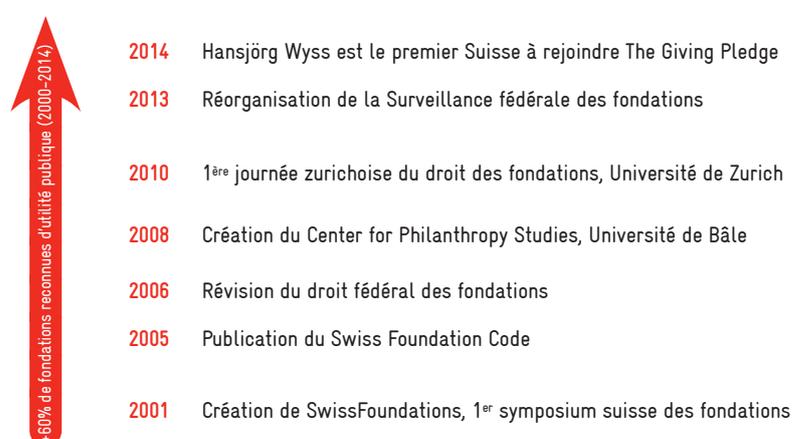
En Suisse, justement, on adresserait plutôt aux donateurs et mécènes le «reproche» inverse: ils donnent souvent avec une discrétion extrême et sont trop nombreux à éviter tout contact avec les médias à propos de leurs activités philanthropiques. Il y a sûrement à cela des motifs honorables. Mais la modestie implique également qu'une telle activité est à peine perçue par l'opinion publique. Et elle rend plus ardu le débat de fond sur la philanthropie moderne. Notre étude entend aussi aborder ce déficit: elle souhaite apporter un peu de lumière dans ce secteur obscur et encourager ainsi les fondations et les donateurs à parler davantage de leur travail en public.

1_ Le rôle du secteur des fondations

En Suisse, le secteur des fondations a une tradition ancienne. En 1354 déjà, l'*Inselhospital Bern* a été fondé par Anna Seiler suite à une épidémie de peste. Il est aujourd'hui, 650 ans plus tard, un centre de la médecine de pointe. Plusieurs fondations sont nées de la *Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft*, la *Société suisse d'utilité publique* fondée en 1810, notamment *Pro Juventute* (1910) et *Pro Senectute* (1917). Fondée en 1886, la *Christoph Merian Stiftung* reste aujourd'hui à Bâle une institution omniprésente. Le droit des fondations zurichois (1835) et celui de la Confédération (1912) ont précocement créé des conditions-cadres stables.

Figure 1

Le monde des fondations suisses en mouvement – événements choisis (2000-2014)



Source: Avenir Suisse

Depuis le tournant du millénaire, le secteur des fondations est en pleine mutation en Suisse (voir fig. 1). Cela se remarque au grand nombre de nouvelles fondations: depuis l'an 2000, le nombre de fondations d'utilité publique a grimpé de 8000 à 13 000. Mais cela se voit surtout à diverses initiatives pour une professionnalisation¹ accrue, des échanges plus intenses au sein du secteur, davantage de transparence et une plus grande disposition à l'innovation. Cette étude documente ces développements et esquisse les mesures qui permettront de poursuivre la modernisation du secteur suisse des fondations. Ce faisant, nous nous référons régulièrement aux expériences étrangères et leur comparons le modèle suisse.

Depuis le tournant du millénaire, le secteur des fondations est en pleine mutation en Suisse.

1 Quand la notion de «professionnalisation» est utilisée dans cette étude, on parle de l'application des «best practices» par les fondations et les donateurs dans des domaines tels que la gouvernance d'entreprise, le contrôle d'efficacité, la transparence, etc. Il n'est pas question ici du remplacement du travail bénévole (p. ex. membres du conseil de fondation bénévoles) par des employés fixes et payés, car cela ne mène par forcément à un surcroît d'efficacité.

1.1 – Fondations et secteur des fondations

Le secteur des fondations est un élément central du *secteur non-profit*, également décrit comme «troisième secteur» entre l'économie privée et l'État. En font partie d'autres institutions d'utilité publique, telles que bon nombre de coopératives, d'Églises, d'associations et de fédérations. En même temps, les fondations d'utilité publique – à l'instar des dons et du travail bénévole – sont en général l'expression de la *philanthropie* (du grec: amour de l'homme), donc d'un engagement désintéressé en faveur de la collectivité.

Les fondations d'utilité publique sont de la «fortune sans propriétaire» que le *donateur* transfère de son vivant ou après sa mort (par legs) à la forme juridique d'une fondation. Outre un *capital de fondation*, la fondation possède des *statuts* qui établissent le but de la fondation, sa manière d'opérer et ses structures institutionnelles. Le travail de la fondation est dirigé par le *conseil de fondation*, qui assume aussi souvent des tâches opérationnelles. La fondation est surveillée par la *Surveillance des fondations* de l'État, qui est organisée en Suisse au niveau fédéral. Cette dernière vérifie si une fondation respecte les prescriptions du *droit des fondations*, ainsi que ses propres statuts. Les fondations d'utilité publique jouissent d'une large exonération fiscale pour ce qui est des revenus de la fortune de fondation et des dons.

Les fondations sont une des diverses formes juridiques servant à poursuivre des buts d'utilité publique. Les associations et les coopératives sont d'autres formes d'organisations à but non lucratif (NPO – «Non-Profit Organisations»):

- **Associations:** beaucoup d'organisations à but non lucratif sont organisées en associations (p. ex. *Patrimoine suisse, Pro Natura, Club alpin suisse*). Dans les associations, les membres sont en général les financeurs (par leurs cotisations, leurs dons, leur travail bénévole), ainsi que souvent - mais pas obligatoirement - les bénéficiaires des activités de l'association et ils fonctionnent comme contrôleurs du travail de l'association. Les organes et les processus décisionnels des associations sont en général plus lourds que dans le cas des fondations (p. ex. assemblée générale en lieu et place du conseil de fondation). Reste qu'elles peuvent assez facilement procéder à des révisions statutaires (à la majorité des voix des membres), tandis que les modifications de statuts des fondations doivent être approuvées par la Surveillance des fondations. C'est ce qui rend les associations moins solides, mais aussi plus souples que les fondations.
- **Coopératives:** pour les coopératives, les rôles du financeur, du bénéficiaire et du contrôleur sont plus marqués que pour les associations. En Suisse, les coopératives jouent un rôle comparativement important, notamment dans le logement, l'agriculture, les installations sportives mais aussi sous la forme traditionnelle des communes bourgeoises et des

Les fondations sont une des diverses formes juridiques servant à poursuivre des buts d'utilité publique.

corporations qui accomplissent pour la collectivité des tâches à l'échelle locale. À l'inverse des fondations, les coopératives agissent essentiellement en faveur de leurs membres. Un obstacle à la création de nouvelles coopératives est le fait qu'elles ont souvent besoin d'un capital important, p. ex. une propriété foncière.

En Suisse, le statut d'utilité publique n'est pas lié à la forme juridique d'une institution, mais est attribué par l'autorité fiscale au terme d'une vérification. Il existe ainsi des *sociétés anonymes d'utilité publique* et des *Sàrl d'utilité publique*, même si elles sont plutôt rares. Dans la pratique, plusieurs formes juridiques sont souvent combinées. Ainsi, la *Fondation suisse pour la protection et l'aménagement du paysage* comprend en plus une association au sein de laquelle les membres sont organisés. Le cœur de cette étude est, nous l'avons dit, les fondations d'utilité publique mais on verra aussi çà et là des exemples de mécénat recourant à des formes juridiques alternatives.

Le paysage des fondations d'utilité publique suisses est diversifié.² Outre les *fondations opératives*, qui poursuivent leur but statutaire par leur propre travail, il existe des *fondations donatrices* qui transfèrent à d'autres institutions (*destinataires*) les revenus de leur capital de fondation. Les *fondations de dotation* servent avant tout à conserver des valeurs spécifiques, p. ex. une collection d'art ou un immeuble historique. Outre les *fondations de droit privé*, il existe des *fondations de droit public* qui sont créées par l'État sur la base d'une loi. Les *fondations dépendantes* (ou *fonds*) sont des allocations affectées à un usage précis, dépourvues de personnalité juridique. Elles sont en général gérées par des fiduciaires ou d'autres fondations. Les *fondations abritantes* fournissent des services à de petites fondations dépendantes, leur permettant ainsi de travailler efficacement. Tandis que les fondations d'utilité publique sont en général focalisées sur le maintien de leur capital de fondation, il existe de plus en plus des *fondations à capital consommable*, qui utilisent leur capital pour le but statutaire et se dissolvent finalement d'elles-mêmes. Les fondations de prévoyance professionnelle et les fondations de famille n'ont pas de but d'utilité publique et ne sont, par conséquent, pas le sujet de cette étude.

Le paysage des fondations d'utilité publique suisses est diversifié.

Encadré 1

Les fondations territoriales, un type de fondation peu connu en Suisse

Un autre type de fondation, courant dans d'autres pays, est la fondation territoriale. Les fondations territoriales opèrent en général aux niveaux local et régional et attribuent des ressources pour des projets utiles au bien commun. Le but statutaire est souvent très large et le capital s'alimente de dons, à la différence des fondations classiques fondées par un seul donateur. À l'instar des

² Vous trouverez une typologie complète des fondations, assortie de définitions détaillées dans le *Dictionnaire des fondations suisses* (SwissFoundations 2009).

associations, les fondations territoriales misent fortement sur le travail bénévole. Leurs organes sont souvent des représentants des citoyens, afin que leur travail soit solidement étayé et démocratiquement légitimé. La première «Community Foundation» a été fondée en 1914 à Cleveland. Il existe aux États-Unis 700 fondations territoriales représentant un capital de fondation total de 40 milliards de dollars et des versements annuels de 2 milliards. Entre 2000 et 2010, le nombre de fondations territoriales a doublé à 1700 dans le monde. En Allemagne, la première fondation territoriale a été fondée en 1997; depuis lors, il en existe à peu près 300. À ce jour, la Suisse connaît à peine cette forme de fondation, notamment parce que la démocratie directe, les communes bourgeoises traditionnelles, un tissu associatif développé et les coopératives ont des fonctions analogues au niveau local.

Les *fondations d'entreprise* sont une forme de fondation particulière, dont il existe deux variantes. D'une part, il y a les fondations dans lesquelles les entreprises ou les familles d'entrepreneurs réunissent leurs activités d'utilité publique (à ne pas confondre avec le sponsoring, qui masque des intérêts commerciaux). D'autre part, il existe des fondations d'entreprise qui détiennent le capital de fondation – souvent en guise de majorité de contrôle – sous la forme de parts à l'entreprise. La motivation des initiateurs de ce genre de fondation est très souvent d'assurer l'indépendance et la pérennité de l'entreprise (refinancement, protection contre un rachat). Dans d'autres cas, c'est le but statutaire, d'utilité publique, qui prime et les bénéficiaires de l'entreprise servent de source de revenus. Cette double fonction peut causer des problèmes, notamment en cas d'augmentations de capital ou de conflits d'intérêts entre les objectifs entrepreneuriaux et d'utilité publique.

Il existe en Suisse quantité de fondations d'entreprises dans les deux catégories. L'une d'elles, qui rassemble les activités de bienfaisance d'une famille d'entrepreneurs, est la *Dätwyler Stiftung* à Altdorf. La *Hilti Foundation* au Liechtenstein est aussi un exemple emblématique. En revanche, l'*Ernst Göbner Stiftung*, qui détient des parts de l'entreprise de logistique Panalpina, s'est diversifiée dans d'autres participations de la famille et soutient, à l'aide des dividendes, des projets d'utilité publique. La *Hans Wilsdorf Foundation*, propriétaire de la manufacture de montres Rolex, est l'une des plus riches mais aussi l'une des plus discrètes fondations du pays. Elle soutient elle aussi des projets d'utilité publique. La *Carl-Oechsli-Stiftung* détient la majorité du quotidien «Schaffhauser Nachrichten» et, avec ses bénéficiaires, elle finance des activités d'utilité publique.

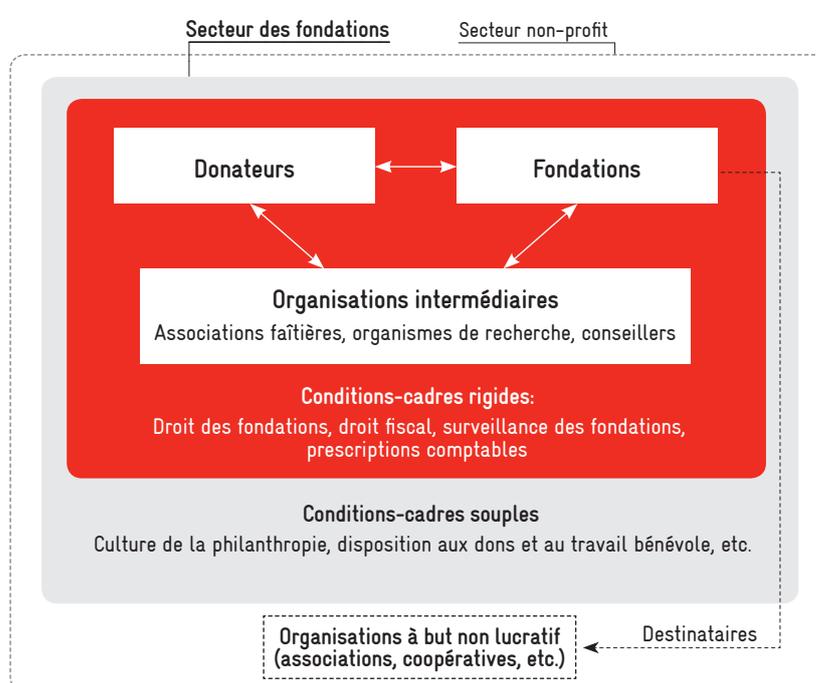
Cette étude repose sur une prise en compte exhaustive du secteur des fondations (voir fig. 2). Elle porte essentiellement sur les créateurs de fondations et les fondations d'utilité publique, compris dans un «écosystème philanthropique» formé de trois composantes:

Les créateurs de fondations et les fondations d'utilité publique sont intégrés à un «écosystème philanthropique».

- Premièrement, des conditions-cadres institutionnelles sous forme d'*organisations intermédiaires*, telles qu'associations, instituts de recherche ou conseillers spécialisés.
- Deuxièmement, des *conditions-cadres rigides* sous forme de prescriptions légales, qui définissent la marge de manœuvre et les mesures incitatives des donateurs et des fondations. On parle là du droit des fondations et du droit fiscal, des prescriptions comptables et de la surveillance des fondations par l'État.
- Troisièmement, les *conditions-cadres souples*, respectivement la «culture de la philanthropie». Il s'agit là de normes sociétales telles que la disponibilité au travail bénévole ou la valorisation du mécénat.

Figure 2

Les fondations d'utilité publique et leur écosystème philanthropique



Source: Avenir Suisse

Le monde des fondations avec toutes ses composantes fait partie du secteur «non-profit» avec ses organisations sans but lucratif (NPO), qui sont souvent les bénéficiaires de fondations.

La présente analyse se déroule largement dans le cadre de «l'écosystème» formel du secteur des fondations. Mais comme il existe des relations intenses entre les fondations et d'autres formes d'engagements d'intérêt général (p. ex. travail bénévole, dons, autres genres de NPO), il y sera fait référence en divers points de cette étude.

1.2 – Les fondations en tant que forme libérale de l'utilité publique

Du point de vue libéral, les fondations d'utilité publique fournissent une contribution notable à la communauté. Elles sont l'expression de l'engagement citoyen. Plus il y a d'activités de fondations, moins la mise à disposition de biens publics par l'État est nécessaire, notamment dans les domaines de la formation, de la culture, du social, du sport ou de la protection de l'environnement. Les fondations sont un outil servant à mobiliser le capital privé pour des buts d'utilité publique. Cela permet plus de compétitivité et d'innovation dans la maîtrise des défis sociétaux qu'un appareil bureaucratique de l'État. Elles représentent en outre une forme de redistribution bénévole. Les fondations constituent ainsi un contre-pôle à l'État-providence paternaliste.

La Suisse connaît un ordre économique et social libéral, dans lequel l'engagement bénévole, d'utilité publique, joue un rôle central. Rares sont les pays, en Europe, où l'investissement des citoyens pour leur communauté est aussi développé. La Suisse compte le plus grand nombre de fondations par habitant au monde et on ne verra guère ailleurs en Europe une telle disposition à donner et à travailler bénévolement. Les bourgeoisies, le travail de milice et le monde associatif font partie intégrante du quotidien et il est révélateur qu'en allemand la Suisse porte déjà dans son nom l'idée de coopérative (Eid-Genossenschaft).

Ce qui rend l'institution de la fondation si clairement libérale, c'est l'idée fondamentale de donner, le fait qu'un citoyen libre octroie, à l'aide de ses biens privés, une contribution personnelle à la communauté bien au-delà de sa mort, par la consignation de sa volonté (statuts) et par le choix de ses administrateurs (conseil de fondation). La diversité des fondations reflète ainsi le pluralisme d'une société citoyenne, une société qui s'édifie par le bas, et non pas par le haut. La liberté du donateur et de la fondation est une valeur primordiale, aussi est-il important que l'orientation libérale du droit suisse des fondations soit préservée à l'avenir.

Toutefois, le besoin de réglementation des fondations est avéré, principalement en raison du *principe de séparation et de rigidité* qui est à la base de cette forme juridique particulière: «Le donateur se sépare définitivement du patrimoine dédié, donateur et fondation deviennent deux personnes juridiques indépendantes et la volonté du donateur est rigidifiée par l'objectif de la fondation» (Jakob 2013). D'une part, cela recèle des problèmes de «principe-agent»: il faut s'assurer que le conseil de fondation (agent) agisse effectivement en administrateur de la volonté du donateur (principe). Le risque existe qu'il s'en rende trop indépendant, d'autant plus que le conseil de fondation se «reproduit» par cooptation, les nouveaux membres étant élus par ceux qui siègent déjà.

D'autre part, la rigidité de la volonté du donateur sous la forme des statuts peut entraîner des difficultés. Notamment parce que beaucoup de fondations sont comprises comme pérennes, il faut une instance neutre qui décide si d'éventuelles adaptations de l'objectif de la fondation vont

Les fondations constituent un contre-pôle à l'État-providence paternaliste.

Il existe aussi un certain besoin de réglementation pour les fondations, principalement en raison du principe de séparation et de rigidité.

dans le sens de la volonté initiale du donateur. C'est pour de telles raisons qu'une surveillance par la collectivité publique est nécessaire. C'est précisément parce que, d'un point de vue libéral, la liberté et la volonté du donateur sont si importantes qu'il faut placer quelques limites à la liberté de la fondation et de ses organes³. En outre, la *surveillance des fondations d'utilité publique par l'État* est justifiée, parce que ces dernières bénéficient d'exonérations fiscales.

Un des crédos libéraux professe «Moins d'État, plus d'initiative privée» et c'est vrai aussi pour le secteur des fondations. Les recommandations de cette étude ne ciblent pas prioritairement les questions de la gestion interne des fondations mais les conditions-cadres du secteur et les moyens de les améliorer. Deux buts principaux émergent: d'une part les conditions-cadres doivent être conçues de manière à permettre plus d'engagement d'utilité publique au niveau privé; d'autre part, il faut assurer plus d'attitude entrepreneuriale et une plus grande efficacité des ressources mobilisées. Il s'agit d'accroître l'efficacité du secteur des fondations par la diffusion des bonnes pratiques.

Certains avantages, mais aussi certaines difficultés, du secteur des fondations naissent du fait qu'en son sein les forces du marché n'agissent que partiellement. L'avantage d'une fondation par rapport à une société opérant sur le marché est que la première peut être orientée sur le très long terme, qu'elle jouit en général d'une autarcie financière et qu'elle n'est obligée que par son propre mandat, sans influence des propriétaires et des clients. Mais cela signifie aussi une pression moindre quant à l'efficacité, à une bonne gouvernance, à la gestion du risque et à l'innovation⁴. Tandis que les sociétés mal gérées disparaissent du marché et que celles bien gérées croissent rapidement (par leurs bénéfices, leurs augmentations de capital et leurs acquisitions), le secteur des fondations manque de mécanismes de sortie et de consolidation. Il convient de se demander comment adapter de tels mécanismes de marché aux conditions-cadres du secteur des fondations.

Les conditions-cadres doivent être conçues de manière à encourager un engagement plus conséquent et efficace.

2_ Fondations d'utilité publique en Suisse

Bien que la médiocrité de la base de données du secteur suisse des fondations complique les analyses détaillées, les chiffres clés sont connus. En comparaison internationale, la Suisse bénéficie d'une culture des fondations bien développée; il n'existe presque nulle part ailleurs une telle densité de fondations. À fin 2013, en Suisse, 12 900 fondations d'utilité publique étaient répertoriées au Registre du commerce: à comparer avec les

3 Une analyse juridique de la signification de la volonté du donateur et de ses implications pour la gouvernance et la surveillance des fondations se trouve dans: Jakob (2014).

4 Des réflexions sur les différences entre les fondations et les entreprises et leurs implications sur la gestion non-profit se trouvent dans: Oster (1995).

19 500 d'une Allemagne dix fois plus grande et les 6000 des Pays-Bas, deux fois plus grands. Le secteur des fondations est beaucoup moins important en France (2700) et en Autriche (670). Même les États-Unis, avec leurs 80 000 fondations d'utilité publique, n'en comptent que quatre fois plus que la Suisse, dont la population est quarante fois plus restreinte.

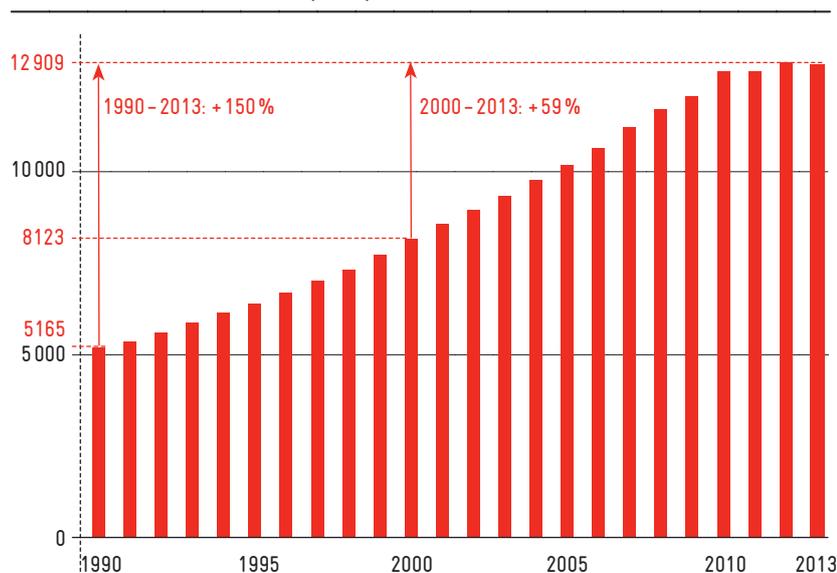
2.1 – Aperçu du secteur des fondations

Le secteur suisse des fondations n'émerge pas seulement en comparaison internationale, sa dynamique est également impressionnante (voir fig. 3). Ces vingt dernières années, le nombre de fondations a doublé et 57 % d'entre elles ont moins de vingt ans (Rapport sur les fondations 2011).

Entre 2008 et 2013, presque 2000 fondations d'utilité publique ont été créées. Comme, simultanément, des fondations ont été dissoutes ou, dans certains cas, fusionnées, le nombre de fondations a augmenté ces cinq dernières années de 1230 unités net. Il est vrai que la croissance fut un peu plus modeste depuis 2010 qu'auparavant. On ne saurait dire à ce stade s'il s'agit-là d'un effet collatéral transitoire de la crise financière ou d'un infléchissement de tendance.

Figure 3

Nombre de fondations d'utilité publique en Suisse (1990-2013)



Source: base de données du CEPS

Une dynamique se manifeste également pour les nombreux grands dons uniques de ces dernières années (voir encadré 3). Selon les informations accessibles, on a compté entre 2010 et 2014 une vingtaine de dons de plus de 10 millions de francs, autrement dit quatre par an en moyenne. L'accent est placé sur la science et la culture, à savoir les domaines classiques du mécénat. La limite supérieure semble fixée à 100 millions.⁵

Selon le Rapport sur les fondations 2013, la fortune totale des 12 900 fondations d'utilité publique suisses est évaluée à 70 milliards de francs.

Les distributions annuelles se situent entre 1,5 et 2 milliards, ce qui correspond à un taux moyen de 2 à 3 %. Une comparaison met en évidence l'importance économique du secteur: la fortune des fondations équivaut à bien 10 % du PIB. Les deux tiers des fondations d'utilité publique sont des fondations donatrices qui, conformément à leurs statuts, distribuent de l'argent à des tiers. Le tiers restant est opératif et fonctionne donc comme fondation-entreprise ou réalise ses propres projets.

La grande majorité des fondations suisses sont petites ou très petites. Il n'existe à vrai dire pas de statistiques à jour sur la répartition par taille, mais une analyse des fondations sous surveillance fédérale de 2003 en montre un échantillon qui, sans doute, n'a guère changé (Rüegg-Stürm et al. 2003): un bon quart de toutes les fondations disposent d'une fortune inférieure à 0,5 million, 85 % d'entre elles ont un capital de fondation inférieur à 5 millions. Ces chiffres concernent les fondations sous surveillance fédérale; il est probable qu'en moyenne celles sous surveillance cantonale soient encore plus petites.

La grande majorité des fondations suisses sont petites ou très petites.

Encadré 2

Caractéristiques régionales de l'engagement d'utilité publique

Les cultures de la fondation et les traditions philanthropiques ne varient pas qu'entre pays. Il existe aussi au sein de la Suisse des caractéristiques régionales de l'engagement d'utilité publique, comme l'indiquent trois exemples:

Bâle: *de tous les cantons, Bâle-Ville a la plus haute densité de fondations et connaît une culture du mécénat très caractéristique. Dans la vie publique et dans la conscience des citoyens, elle joue un rôle important. La Christoph Merian foundation encourage chaque année des dizaines de projets en ville. Des institutions bâloises telles que le Kunstmuseum, la Fondation Beyeler, le Jardin zoologique et le FC Bâle bénéficient aussi bien de dons privés issus de toutes les couches de la population que de grands dons répétés venus des familles fortunées (et souvent très discrètes).*

Genève: *tout comme à Bâle, la culture du don s'ancre, à Genève, dans la prospérité de la ville, une culture marquée par le protestantisme et le patriotisme local des citoyens. Mais à la différence de Bâle, le paysage des fondations genevoises a connu ces dernières années une forte croissance et une internationalisation notable. La ville le doit au cluster d'organisations internationales et aux fortunes privées étrangères qui se sont établies dans la métropole romande.*

Uri: *dans les régions de montagne, l'engagement d'utilité publique s'exprime souvent par des coopératives traditionnelles. Cette tendance est particulièrement visible à Uri, où 85 % de la superficie du canton appartient à la Bourgeoisie (Corporation) Uri et à la Bourgeoisie (Corporation) Urseren. Les*

5 Par comparaison, en 2013, aux États-Unis, le Chronicle of Philanthropy a recensé 240 dons de plus de 10 millions de dollars. Transposé à la Suisse, cela signifierait six grands dons d'au moins 10 millions. Aux États-Unis, les grands dons de 100 millions de dollars et plus sont également courants: on en a compté 17 en 2013.

activités d'utilité publique des bourgeoisies comprennent l'entretien des alpages et des forêts protectrices, celui des chemins et des téléphériques, l'approvisionnement en eau et en électricité, des équipements sociaux tels que les EMS et l'organisation de manifestations culturelles. Les 23 000 bourgeois décident du destin des Corporations et des vingt communes bourgeoises et s'impliquent de multiples façons dans leur travail.

Des 12 900 fondations d'utilité publique de Suisse, un tiers (3800) sont sous surveillance fédérale, autrement dit, elles ont un but statutaire national ou international⁶. Les autres fondations sont soumises à la surveillance des cantons, parfois mêmes des communes. Pour ce qui est de leur répartition géographique, il n'y a pas de notable «röstigraben», mais une nette disparité ville-campagne, sans doute due aux fortunes plus importantes en région urbaine, mais aussi au fait qu'à la campagne l'engagement d'utilité publique s'exprime plus souvent sous forme de travail d'association, d'activité de milice ou de la réunion des forces en coopérative (voir encadré 2). Quatre cantons comptent plus de 1000 fondations: Berne, Genève, Vaud et Zurich. Les cantons à la plus forte densité de fondations (par habitant) sont Bâle-Ville et Glaris. Ceux qui recensent la plus forte croissance ces quatre dernières années sont Uri, Schwyz et Genève (voir fig. 4).

2.2 _Axes principaux du travail des fondations

L'éventail des activités des fondations d'utilité publique est aussi large que les défis sociétaux et les ambitions de bienfaisance des donateurs. En Suisse, il n'existe à vrai dire pas de données complètes sur les buts statutaires des fondations d'utilité publique, mais le Centre d'Études de la Philanthropie en Suisse (CEPS) de l'Université de Bâle a examiné les intentions des fondations nouvellement créées en 2013 (voir fig. 5). Le but statutaire couvre souvent plusieurs domaines. Les plus répandus sont le social (51%), la recherche et la formation (45%), la culture et les loisirs (37%), la santé (24%) et la protection de l'environnement (21%). Intéressons-nous de plus près à trois de ces domaines.

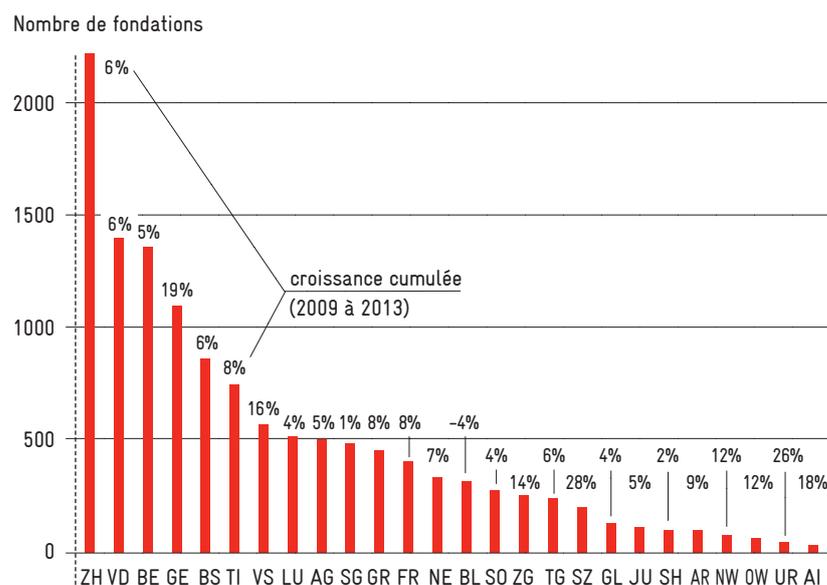
Art et culture: dans ce secteur, les fondations d'utilité publique jouent un rôle prééminent. Nombreux sont les musées, collections et autres équipements culturels à être constitués en fondations privées. On y trouve des institutions de prestige comme la *Fondation Beyeler* de Bâle, le *Centre Paul Klee* et l'*Alpine Museum* de Berne, le *Musée en plein air de Ballenberg*, le *Fotomuseum de Winterthur*, la *Biblioteca Bodmeriana* et la *Fondation Baur* de Genève. Dans le cas du *Musée des transports* de Lucerne, la collection appartient à une fondation, tandis que l'exploitation est l'affaire d'une

L'éventail des activités des fondations d'utilité publique est aussi large que les défis sociétaux et les ambitions de bienfaisance des donateurs.

6 Surveillance fédérale des fondations
(<http://www.edi.admin.ch/esv/05263/05265/index.html?lang=fr>)

Figure 4

Nombre de fondations (2013) et croissance par canton (2009-2013)



Source: base de données du CEPS

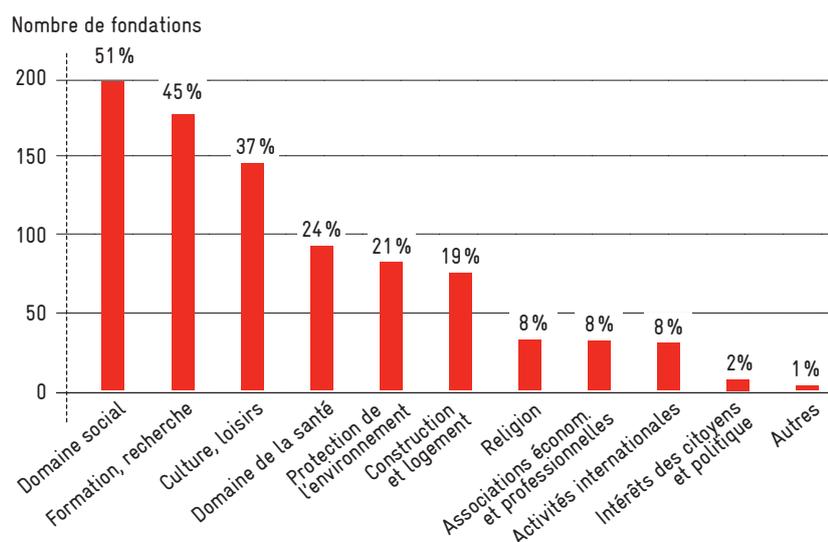
association. Il existe également un grand nombre de fondations communales, telles la *Stiftung St. Galler Museen* ou la *Kartause Ittingen* en Thurgovie.

Formation et science: un grand nombre de fondations sont également actives dans ce domaine. Le célèbre *Institut des hautes études internationales et du développement* (IHEID) est constitué en fondation de droit privé et a mobilisé des millions sous forme de dons pour la reconstruction de son campus, inauguré en 2013. À son tour, l'*École polytechnique fédérale de Lausanne* (EPFL) a fait appel ces dix dernières années à des sponsors privés pour plusieurs projets ambitieux. La *Jacobs Foundation* est la plus grande fondation suisse à se dédier au développement de l'enfance et de l'adolescence. Elle dispose d'un capital de fondation de 4,5 milliards et d'un budget annuel de 40 millions de francs.

La plus grande fondation scientifique suisse est la *Gebert Rűf Stiftung* qui, depuis sa fondation a distribué des financements à hauteur de 138 millions. Elle dispose d'une fortune de 173 millions et, après sa transformation en fondation à capital consommable, elle l'engagera entièrement en faveur de ses objectifs statutaires. Domiciliée à Lucerne, la *Marc Rich Foundation*, du nom du négociant en matières premières, a distribué depuis sa création au début des années 1980 plus de 150 millions de francs dans plusieurs pays, surtout des bourses et des projets de formation. Depuis sa fondation en 1991 sur le modèle allemand, la *Schweizerische Studienstiftung* a soutenu à hauteur de 25 millions de francs des étudiants particulièrement doués et engagés dans la société.

Figure 5

Buts des fondations nouvellement créées (2013)



Source: CEPS

Remarque: classement dans plusieurs catégories possible

Environnement et protection de la nature: il existe de multiples fondations donatrices axées sur l'écologie. L'une d'entre elles est la *Sophie und Karl Binding Stiftung*, qui décerne le Prix Binding pour la forêt, la distinction environnementale la plus dotée de Suisse. La plus grande fondation donatrice en matière d'environnement est la *Mava – Fondation pour la nature* de la famille Hoffmann, qui consacre chaque année une quarantaine de millions à des projets de protection de la nature. Depuis 1980, le *Parc national suisse* des Grisons est lui aussi géré par une fondation. D'une superficie de 12 km², le *Naturerlebnispark Sihlwald* a été transféré en 2009 par la Ville de Zurich à une fondation. La *Fondation suisse pour la protection et l'aménagement du paysage* dit bien quel est son but; elle est aussi soutenue par une association.

Encadré 3

Grands dons individuels ces dernières années

Cette liste énumère les dons individuels de plus de 10 millions de francs consentis par des particuliers ou des entreprises en Suisse entre 2010 et mi-2014 (selon les informations publiquement disponibles):

- **2014:** après une longue bataille juridique, le trust du mécène d'art Christoph Engelhorn, mort en 2007, met à disposition 120 millions de francs pour la construction d'un théâtre lyrique à Lucerne.
- **2013:** le Graduate Institute (IHEID) à Genève, lui-même une fondation, inaugure son nouveau bâtiment principal pour lequel Shelby Cullon et Kathryn Davis ont offert 10 millions de dollars.
- **2013:** la fondation de la famille Haefner offre 20 millions de francs au Kunstmuseum de Zurich pour son agrandissement, en mémoire de l'entrepreneur et mécène Walter Haefner.

- **2013:** le conseiller bancaire Max Rössler et Martin Haefner, fils du fondateur d'Amag Walter Haefner, offrent chacun 25 millions de francs à l'EPFZ pour un institut d'études théoriques.
 - **2013:** l'entrepreneur Hansjörg Wyss donne 100 millions de francs pour la création du Wyss Center for bio- and neuro-engineering et 150 postes de chercheurs à Genève.
 - **2013:** aujourd'hui défunt, le fondateur de Metro Otto Beisheim offre un montant estimé à 3,5 milliards d'euros à ses deux fondations en Allemagne et en Suisse.
 - **2013:** la Fondation Michalski inaugure sa Maison de l'Écriture à Montricher (VD), financée par Vera Michalski-Hoffmann pour un montant non dévoilé.
 - **2012:** à l'occasion de son 100e anniversaire, UBS octroie 100 millions de francs à l'Université de Zurich pour créer un International Center of Economics in Society.
 - **2012:** l'entrepreneur zurichois Franz Käppeli annonce qu'il achète une aile du monastère de Muri et procédera à des travaux d'assainissement, afin d'en faire un musée.
 - **2012:** le fondateur d'Ikea Ingvar Kamprad offre deux fois 10 millions à la Fondation asile des aveugles à Lausanne et à sa commune d'Épalinges pour édifier une résidence pour personnes âgées.
 - **2012:** l'IHEID de Genève inaugure une résidence pour étudiants à laquelle Edgar et Danièle de Picciotto ont consacré 20 millions de francs.
 - **2011:** à l'occasion de son 80e anniversaire, Harro Bodmer, propriétaire d'Abegg Holding, offre 20 millions au Canton des Grisons pour l'agrandissement du Kunstmuseum cantonal à Coire.
 - **2011:** Schaffhouse inaugure un centre d'entraînement et académie de handball financé à l'aide des 20 millions offerts par l'entrepreneur Giorgio Behr.
 - **2011:** actif dans les matières premières, le milliardaire natif d'Égypte Jean-Claude Gandur annonce qu'il finance à hauteur de 50 millions de francs les travaux d'agrandissement du Musée d'art et d'histoire de Genève et qu'il y transfère sous forme de prêt sa collection d'art réunie dans la Fondation Gandur pour l'art.
 - **2010:** Branco Weiss, aujourd'hui décédé, offre à l'EPFZ 120 millions de francs (20 millions de son vivant, 100 millions sous forme de legs) pour l'encouragement des jeunes chercheurs.
 - **2010:** la Laurenz-Stiftung de l'héritière Roche Maja Oeri attribue 50 millions de francs pour agrandir le Kunstmuseum de Bâle. En 2008, la mécène avait déjà financé l'achat d'une parcelle de terrain, en 2003 le Schaulager et en 2001 un précédent agrandissement du musée.
 - **2010:** l'EPFL inaugure le Rolex Learning Center. Des sponsors tels que Rolex, Credit Suisse, Logitech, Losinger et Novartis ont contribué à son financement à hauteur de 52 millions.
-

2.3 – La dimension globale du secteur des fondations

Une des particularités du secteur suisse des fondations est sa forte interconnexion avec l'étranger. Il existe ici d'importantes fondations étrangères et des donateurs originaires d'ici. Simultanément, bon nombre de donateurs suisses sont actifs à l'étranger. En outre, les prestations philanthropiques en Suisse sont octroyées en lien avec une gestion de fortune internationale.

Une des particularités du secteur suisse des fondations est sa forte interconnexion avec l'étranger.

Donateurs étrangers en Suisse: il existe d'innombrables immigrants fortunés qui ont fait de la Suisse leur nouvelle patrie et enrichissent son secteur des fondations. Dans la liste des 300 plus riches de Suisse en 2014 dressée par «Bilan», près de la moitié sont étrangers d'origine et, parmi eux, on trouve de notables bienfaiteurs. Allemand d'origine, *Klaus Jacobs* a transféré en 2001 des parts de l'entreprise d'une valeur de 1,5 milliard de francs à la Jacobs Foundation d'utilité publique. La Fondation Leenards, à Lausanne, a été dotée par le couple d'entrepreneurs belges *Leenards* d'un capital de 325 millions de francs. Elle encourage les projets scientifiques, sociaux et culturels dans les cantons de Vaud et de Genève. L'entrepreneur canadien *John McCall MacBain* a fondé en 2007 à Genève une fondation à son nom qui finance dans le monde entier des projets dans la formation et l'environnement.

Originaire d'Allemagne, le logisticien *Klaus-Michael Kühne*, titulaire d'une fortune estimée à 7 ou 8 milliards de francs, a transféré des parts de son entreprise dans une fondation d'utilité publique où il s'active en personne. L'accent y est mis sur la formation, la recherche et la médecine. Kühne a financé plusieurs chaires de logistique et une université de logistique à Hambourg. Originaire de Duisburg, la famille *Schmidt-Ruthenbeck*, cofondatrice de la chaîne de distribution Metro, a transféré une bonne partie de sa fortune dans deux fondations, les Mercator Stiftung suisse et allemande, qui encouragent avant tout la formation. Mort en 2013, le milliardaire d'origine allemande *Otto Beisheim*, lui aussi cofondateur de Metro, a légué sa fortune à deux fondations, l'une à Munich, l'autre à Baar, où il vivait jusqu'à son décès.

Donateurs suisses actifs à l'étranger: tout comme la Suisse bénéficie de donateurs étrangers, des Suisses s'engagent à l'étranger. L'industriel *Stephan Schmidheiny* a transféré des participations d'entreprise d'une valeur d'un milliard de dollars dans le Viva-Trust (Panama). Ce dernier finance la Fundación Avina qui a soutenu à ce jour plus de 5000 projets en Amérique latine, principalement dans le domaine du développement durable. De la même manière, l'entrepreneur suisse *Hansjörg Wyss*, qui vit aux États-Unis, fait depuis bien des années acte de philanthropie dans les deux pays (voir encadré 4). La fondation du tennisman *Roger Federer* soutient avant tout des projets en Afrique. Le fondateur de Swatch, *Nicolas G. Hayek*, a financé par 10 millions d'euros la mise sur pied du Musée alle-

mand de la montre à Glashütte (Saxe), après que le Swatch Group eut repris la manufacture Glashütte Original.

Uli Sigg annonçait en 2012 qu'il faisait don de son importante collection d'art contemporain chinois au musée M+ à Hongkong. Et *Andreas Bechtler* a légué une vaste collection d'art à sa ville d'adoption, Charlotte (Caroline du Nord), qui érigea en échange un musée portant son nom. *Erika Pohl-Ströher*, l'héritière Wella, a transféré les 80 000 pièces de sa collection de minéraux, la plus grande du monde, dans une fondation suisse et l'a mise à disposition de l'Université technique Freiberg (Saxe) sous forme de prêt permanent pour un musée nouvellement inauguré. Habitant des bords du lac de Zurich, le citoyen brésilo-suisse *Jorge Paulo Lemann* a offert en 2009 un Institut d'études brésiliennes à l'Université de l'Illinois pour un montant de 14 millions de dollars.

Encadré 4

Hansjörg Wyss, mécène international aux racines suisses

Hansjörg Wyss, qui a vendu en 2012 son entreprise de technologies médicales Synthes, est l'un des Suisses les plus riches avec une fortune estimée à une douzaine de milliards de francs, selon le magazine «Bilan». Il vit aux États-Unis. Les axes principaux de ses activités d'utilité publique sont la protection de la nature et le soutien à la science. Il a transféré la moitié de sa fortune dans des fondations et, début 2014, il fut le premier Suisse à s'affilier au «Giving Pledge» (voir encadré 7). La plupart de ses activités philanthropiques passent par la Wyss Foundation, créée en 1998. La fondation a, entre autres, investi 175 millions de dollars dans l'acquisition de terres de haute valeur écologique aux États-Unis, pour leur garantir une protection. Ces terres s'étendent sur une surface de 54 000 kilomètres carrés, soit plus que la superficie de la Suisse. Wyss consacre aussi des financements à l'achat de terres dans d'autres pays: il s'implique notamment dans la création d'un parc national en Argentine.

La deuxième priorité de son mécénat est axée sur la science. Wyss a créé en 2003 déjà le think tank Center for American Progress en collaboration avec l'investisseur George Soros et John Podesta, ancien chef d'état-major de Bill Clinton. En 2008, Wyss a offert à l'Université de Harvard, où il avait fait son MBA, un institut d'engineering biologique pour 125 millions de dollars, avant de doubler sa contribution à 250 millions. À Genève, sur l'ancien site de Serono il a octroyé 100 millions de francs pour un institut de recherche neurologique qu'il entend faire évoluer en campus biotech en collaboration avec Ernesto Bertarelli. Il a fortement influencé la structure et le mode de travail des deux instituts et leur a apporté son expérience d'entrepreneur en technologies médicales. Mais il s'est aussi engagé dans des domaines moins connus, à l'instar de son don de 3,7 millions de francs pour la restauration du chemin de fer de la Furka ou ses contributions à la Fondation Beyeler, dont il préside le conseil de fondation.

Un aspect intéressant de la personnalité du donateur Wyss est le fait qu'il a eu une longue expérience de la philanthropie anglo-saxonne et qu'il a, dans une certaine mesure, transposé cette expérience en Suisse. À cet égard il ressemble au milliardaire Hasso Plattner, cofondateur de SAP, un des donateurs les plus innovants d'Allemagne.

Fondations internationales en Suisse: la Suisse est un lieu d'implantation important pour les organisations sans but lucratif agissant au plan international (NPO). Sur les rives du Léman, en particulier, on trouve un cluster de NPO de renom, établies à proximité des organisations internationales basées à Genève. y figurent les centrales de *Médecins sans frontières*, du *Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria*, du *World Economic Forum*, du WWF, de la *Fondation Aga Khan*, de la *Fondation Kofi Annan* et de l'*Oak Foundation* du milliardaire des duty-free Alan Parker. L'Oak Foundation est certes basée à Genève mais n'est pas de droit suisse. Domicilié aux États-Unis, le partenaire d'affaires d'Alan Parker, Charles F. Feeney, est également un philanthrope connu, fondateur d'*Atlantic Philanthropies*.

Il existe également des fondations internationales dans d'autres régions du pays. Le photographe américain Helmut Newton a ainsi transféré sa collection à la *Helmut Newton Foundation* à Zurich, qui expose ses œuvres sous forme de prêt permanent au Berliner Museum für Fotografie. Résident des bords du lac de Zurich, l'entrepreneur allemand Joachim Schoss, actif dans les technologies numériques a créé au lendemain d'un accident de la route, en 2004, *MyHandicap.com*, qui propose un site contenant des informations à l'attention des personnes handicapées ou atteintes de maladies graves. Il décrit son objectif comme suit: «Nous voulons être comme la Croix-Rouge qui, à partir de la Suisse, a conquis le monde. Une adresse vers laquelle les handicapés du monde entier se tournent tout naturellement quand ils ont besoin d'aide.» Le holding de sa fondation, domicilié en Suisse, soutient la création de sociétés nationales par le conseil et une aide financière. Il a fait une donation de 14 millions de francs pour le *Center for Disability and Integration* de l'Université de Saint-Gall.

Gestion de fortune internationale: le rôle important que joue la Suisse comme plateforme de services financiers stimule un engagement philanthropique considérable de particuliers fortunés, à partir ou par le biais de la Suisse. La place financière suisse a une part de marché estimée à 20 % de la gestion de fortune internationale. Entre 300 à 400 family offices sont à l'œuvre en Suisse.

Les conseillers en philanthropie de Lombard Odier, par exemple, aident leurs clients à choisir des bénéficiaires, à contrôler l'usage des fonds, à créer leurs propres fondations et à échanger avec d'autres philanthropes. Ils ont élaboré un «guide des dons» dans le domaine du cancer, qui aide à se repérer dans la jungle des stratégies de donations alternatives et des projets de

La Suisse est un lieu d'implantation important pour les organisations sans but lucratif agissant au plan international (NPO).

soutien. Fondée en 2008, la fondation abritante de la banque, *Fondation Philanthropia*, facilite les contributions à des fonds thématiques ou la création d'un fonds abrité. Au fil de ses cinq premières années, Philanthropia a accumulé pour 100 millions de francs de dons et en a déjà distribué 37 millions. En 2013, elle rassemblait 13 fonds abrités.

Autre exemple, la *LGT Venture Philanthropy*. Elle a été créée en 2007 pour professionnaliser les activités philanthropiques de la famille princière du Liechtenstein. Cette fondation d'utilité publique est ouverte aux donations extérieures et aux dons privés à partir de 5 millions de dollars. Elle s'est spécialisée dans l'identification d'entrepreneurs sociaux dans les pays en développement par des modèles d'affaires durables et leur soutien par une combinaison de subsides et de conseil en management sur plusieurs années. Ces dernières années, nombre d'autres banques ont créé des départements de conseil philanthropique et de fondations réunies en pool, à l'instar de *Credit Suisse*, de la *Banque Reichmuth*, de la *Banque Cantonale de Bâle* et surtout d'*UBS*.

L'univers des fondations suisses est aujourd'hui déjà fortement internationalisé et le pays se développe à vue d'œil en site dédié aux activités philanthropiques. La Suisse profite à cet égard de sa fonction de hub de réseaux mondialisés, avec le WEF de Davos et les sièges des organisations internationales. Mais en tant que tel cela ne suffit pas. Des conditions-cadres attrayantes et un écosystème philanthropique dynamique sont les conditions sine qua non pour que la Suisse s'affirme dans le paysage international des fondations.

Des conditions-cadres attrayantes et un écosystème philanthropique dynamique sont les conditions sine qua non pour que la Suisse s'affirme dans le paysage international des fondations.

3_ Le secteur suisse des fondations en comparaison internationale

Le secteur suisse des fondations est en interconnexion globale avec les autres lieux d'implantation de fondations. Il est ainsi ouvert aux innovations et aux incitations à réformer venues d'ailleurs. Les cultures de la fondation des divers pays sont très différenciées. D'un point de vue suisse, la comparaison entre le secteur traditionnel des fondations d'inspiration d'Europe continentale et le monde des fondations anglo-saxon est particulièrement intéressante.

3.1 _ Modèle d'Europe continentale vs. modèle anglo-saxon

Le modèle européen traditionnel se distingue notamment par les caractéristiques suivantes:

- Beaucoup de donateurs octroient leurs biens en fin de vie ou après la mort et ne s'investissent donc que de manière limitée dans la fondation par leurs connaissances et leur expérience entrepreneuriale. Ils marquent donc moins durablement la culture et la façon de travailler de leur fondation.

- Les fondations sont des «fortunes sans propriétaire» et sont contrôlées par des instances qui se reproduisent par cooptation (soit par élection complémentaire par le cercle des membres existant) et qui, avec le temps, vivent souvent en autarcie. Ajouté à des devoirs de publication restreints et à une surveillance des fondations souvent peu curieuse, cela entraîne une transparence réduite et un contrôle peu efficace du secteur des fondations.
- La plupart des fondations sont organisées «pour l'éternité», autrement dit axées sur la conservation de leur capital. Cette longévité, associée à une procédure de modification compliquée des buts statutaires, rend difficile l'adaptation à de nouvelles réalités.
- Ajouté à une politique d'investissement conservatrice et à des taux d'intérêt bas, cela conduit beaucoup de fondations à ne distribuer que des montants réduits et à reposer sur un rapport dépenses/coûts de gestion désavantageux. Dans les cas extrêmes, on a affaire à des fondations «dormantes», qui disposent encore de fonds suffisants pour s'autogérer mais pas pour servir leur but statutaire.
- Dans bien des pays d'Europe, une charge fiscale élevée et un État social omniprésent réduisent l'espace de la donation volontaire. La pensée étatique et l'idéal d'égalité sociale incitent au scepticisme face aux donateurs et aux fondations.

Tendanciellement, ces caractéristiques favorisent une culture de la fondation peu dynamique, innovante, efficace et transparente. La culture de la fondation anglo-saxonne, particulièrement développée aux États-Unis, se différencie profondément des fondations traditionnelles d'inspiration européenne. Quelques aspects de la philanthropie anglo-saxonne sont communément connus, notamment les dons individuels spectaculaires de personnalités célèbres comme Bill Gates ou l'importance des grandes fondations universitaires. Mais on parle moins des particularités structurelles:

La culture de la fondation anglo-saxonne se différencie profondément des fondations traditionnelles d'inspiration européenne.

- L'institution de la fondation est omniprésente dans la société américaine. L'engagement d'utilité publique en faveur de l'Église locale, les dons à son ancienne université ou les manifestations de récolte de fonds à but d'utilité publique font partie du quotidien. Beaucoup d'institutions et de bâtiments publics portent le nom de leur donateur, comme l'Université Rockefeller, les musées Guggenheim et le Carnegie Hall. Les bienfaiteurs sont célébrés dans les médias et les classements annuels des donations animent la «compétition» entre les philanthropes.
- Le volume des dons est remarquable, il est notamment dû à la grande déductibilité fiscale des dons. Aux États-Unis, chaque année, de la fortune privée est donnée à hauteur de 300 milliards de dollars, à peu près 2% du PIB⁷. Dans la plupart des pays d'Europe, cette part n'est pas même de la moitié⁸. Cela est dû à la grande propension au don dans de larges couches de la population, mais aussi au grand nombre de dons

importants. Rien qu'en 2013, on a compté aux États-Unis 45 dons entre 50 millions et 1 milliard de dollars⁷. Au fil des ans, des capitaux de fondations gigantesques ont été accumulés, notamment dans les universités (voir encadré 5).

- Beaucoup de donateurs importants sont des entrepreneurs à succès qui se muent en philanthropes actifs à un âge précoce déjà. Ce «nouvel argent» vaut aux fondations des exigences entrepreneuriales telles que disposition à l'innovation ou au risque et recours aux méthodes de management du secteur privé. Outre leur argent, ces personnes apportent aussi au travail de la fondation leurs idées, leurs contacts et leur expérience d'entrepreneur.
- Le secteur américain des fondations dispose d'une infrastructure diversifiée d'organisations intermédiaires, évidemment liée à la taille du pays. Elle s'étend des conseillers spécialisés, aux cours de non-profit management, en passant par des associations, des instituts de recherche, des plateformes Internet, des revues spécialisées et des institutions indépendantes qui jaugent le travail des fondations. Il existe également un écosystème philanthropique multicouche, ce qui confère du professionnalisme et de la transparence à l'univers des fondations.
- Le droit américain impose aux fondations d'utilité publique de distribuer au moins 5% de leur capital en faveur de leur but statutaire. Cela garantit qu'à long terme ne subsistent plus que celles qui «s'affirment sur le marché», soit celles qui jouissent d'une bonne gestion financière ou récoltent de nouveaux fonds par le biais du fundraising. Cela évite l'apparition de fondations dormantes et favorise la concurrence dans le secteur des fondations.
- Aux États-Unis, le débat sur la philanthropie et les fondations est particulièrement développé, aussi bien pour ce qui concerne les questions discutées entre experts que dans l'opinion publique. Aussi la majorité des approches analytiques et des concepts innovants sur la philanthropie et le management non-profit émanent-ils de précurseurs anglo-saxons. Il existe par ailleurs beaucoup d'informations publiques sur le mécénat et l'univers des fondations.

Aux États-Unis, beaucoup de donateurs importants sont des entrepreneurs à succès qui se muent en philanthropes actifs à un âge précoce déjà.

Il existe encore une autre différence importante. Dans la culture de la fondation anglo-saxonne, ce n'est pas le secours direct aux plus défavorisés («charity») qui figure au premier plan mais l'amélioration de leurs chances par des dépenses d'investissement (p. ex. formation), la mise en place de structures institutionnelles (p. ex. fondations universitaires) et l'impulsion pour des modifications sociétales durables.

7 316 milliards de dollars en 2012 (Giving USA 2013, www.givingusareports.org). En l'absence d'impôt ecclésiastique, un tiers des dons américains va à des institutions religieuses.

8 Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables_2004_FORMATTED_2.2013.pdf).

9 The Chronicle of Philanthropy, America's Top Donors (<http://philanthropy.com/stats/top-donors/index.php>).

«Charity is about redistribution, while philanthropy, in the us tradition, is about investing wealth to create opportunity» (Acs 2001). On ne s'étonnera donc pas que, dans les pays anglo-saxons, des domaines tels que la formation et la recherche jouissent d'un soutien particulièrement fort de la part des fondations et que des locutions comme «transformative gift» ou «effecting transformative change» fassent partie intégrante du vocabulaire des fondations.

Il y a un rapport étroit entre le capitalisme libéral de type anglo-saxon et la culture spécifique de la philanthropie: «What differentiates us capitalism from all other forms of capitalism is its historical focus on both the creation of wealth (entrepreneurship) and the reconstitution of wealth (philanthropy). Philanthropy is part of the implicit social contract that continuously nurtures and revitalizes economic prosperity. (...) us philanthropists – especially those who have made their own fortunes – create foundations that, in turn, contribute to greater and more widespread economic prosperity through opportunity, knowledge creation and entrepreneurship» (Acs 2001). Tout cela est lié aux racines puritaines de la culture américaine: «These Puritan principles of industry, frugality and humility had an enduring impact on the us» (Alexis de Tocqueville).

La citation légendaire du roi de l'acier américain Andrew Carnegie est caractéristique de cette culture particulière du don: «L'homme qui meurt riche meurt disgracié». Le volume énorme et la grande visibilité du don privé aux États-Unis accroissent également l'acceptation par la société du capitalisme américain, avec sa fiscalité comparativement basse, son filet social faiblement développé et ses conditions-cadres permettant d'accumuler de grandes fortunes.

Encadré 5

Les fondations universitaires aux États-Unis

Aux États-Unis, les donateurs et les fondations jouent un rôle crucial dans les sciences. Les universités les plus réputées (Harvard, Yale, Princeton, Stanford, Columbia et le Massachusetts Institute of Technology) sont des fondations universitaires. Quelque 70 universités possèdent un capital de dotation («endowment») de plus d'un milliard de dollars. Le capital cumulé de toutes les universités américaines se situe entre 400 et 500 milliards de dollars, un montant qui ne comprend en général pas les immeubles pour usage propre.

Par comparaison, le capital de dotation des hautes écoles helvétiques totalise quelques centaines de millions de francs. Si, en proportion de la population, les universités suisses avaient la même densité de capital de dotation que les américaines, cela correspondrait à un endowment de plus de 10 milliards de francs, soit à peu près vingt fois plus qu'actuellement. Et l'écart s'accroît: en 2012 aux États-Unis, le secteur de la formation (y compris les écoles) a bénéficié de dons à hauteur de 41 milliards de dollars, de nombreuses universités organisent des campagnes de récolte de fonds («capital campaigns») au terme

«Charity is about redistribution, while philanthropy, in the US tradition, is about investing wealth to create opportunity.»

desquelles elles mobilisent chaque fois des milliards. Les seules universités européennes au capital de dotation se comptant en milliards sont Oxford et Cambridge. Si les hautes écoles suisses entendent rivaliser à long terme avec les grandes universités anglo-saxonnes, elles ne pourront faire l'impasse sur une augmentation de leur budget annuel, que ce soit par le biais d'un financement de l'État ou par la mise en place d'une forte base en capital. C'est ce que montre une comparaison entre l'EPFZ et l'Université de Stanford. Toutes deux ont à peu près le même nombre d'étudiants (EPFZ: 18 000, Stanford: 16 000). Mais le budget annuel de Stanford est deux fois plus élevé, à 4,8 milliards de dollars. Stanford dispose d'un capital de dotation de 19 milliards de dollars et, rien qu'en 2012 et 2013, a touché 1 milliard de dons supplémentaires par an.

3.2 _ La Suisse, hybride des deux modèles

Entre les deux modèles de fondations un peu simplifiés pour la démonstration, la Suisse occupe dans une certaine mesure une position intermédiaire. Sa culture de la fondation ressemble certes au modèle d'Europe continentale, mais en même temps elle comporte quelques-unes des données de base structurelles qui facilitent l'épanouissement du modèle anglo-saxon. Une des raisons de cette position hybride est le droit des fondations libéral. Il laisse au donateur plus de marge de manœuvre que dans la plupart des pays d'Europe continentale et laisse ainsi de l'espace pour l'innovation. De ce point de vue, la Suisse ressemble davantage aux États-Unis avec leur droit des fondations également très souple.

Par ailleurs, il existe en Suisse une tradition d'engagement citoyen forte en comparaison internationale. En témoignent le système de milice largement répandu et le principe coopératif profondément enraciné, avec son réseau dense d'institutions. L'inclination au travail d'utilité publique, répandue dans toutes les couches de la société, est aussi liée aux particularités structurelles qui stimulent l'identification de l'individu à la communauté: le fédéralisme morcelé et la démocratie directe. Par conséquent, l'engagement d'utilité publique présente des caractéristiques régionales spécifiques, telles que le mécénat urbain à Bâle, Berne et Genève ou les corporations (bourgeoisies) en région de montagne. En revanche, le type helvétique classique du philanthrope, le patron qui ne s'engage pas seulement dans l'entreprise et la politique, mais aussi pour sa communauté locale par ses dons, est répandu dans tout le pays.

Un autre aspect rapproche la Suisse des États-Unis: l'État relativement allégé et l'environnement fiscal libéral laissent plus d'espace au don volontaire que dans les autres pays d'Europe continentale. Dans l'ensemble, beaucoup de ce que dit Zoltan Acz des racines de la philanthropie américaine vaut aussi pour la Suisse.

Il existe en outre ici une très forte densité de personnes aisées. On estime qu'en 2012 la Suisse abritait 282 000 millionnaires. Les seuls 300 plus

Un autre aspect rapproche la Suisse des États-Unis: l'État relativement allégé et l'environnement fiscal libéral laissent plus d'espace au don volontaire que dans les autres pays d'Europe continentale.

riches totalisaient une fortune de 564 milliards de francs¹⁰. La population en général jouit d'un niveau de bien-être élevé, ce qui contribue à une exceptionnelle inclination à donner. S'y ajoute l'importance de la Suisse comme centre de la gestion de fortune internationale. Beaucoup de banques proposent un conseil particulier à la philanthropie et ont créé des pools de fondations auxquelles il est possible de participer par des dons. En comparaison européenne, avec leurs family offices et leurs experts en successions, elles sont aussi un élément d'un écosystème philanthropique bien développé.

Avec des éléments forts tirés du modèle anglo-saxon, la Suisse offre donc de bonnes conditions de départ pour se positionner comme centre des fondations en Europe. En l'occurrence, il ne s'agit pas de copier un tel modèle mais bien de l'épousseter en fonction de son importance pour la Suisse. Il ne s'agit pas de *transplanter* le modèle anglo-saxon mais de le *transposer*.

Il va de soi que les limites s'estompent entre les cultures des fondations nationales, naguère très différenciées. Les idées innovantes et le progrès technique font naître de nouvelles formes d'engagements sociétaux. L'intelligence collective de Wikipedia (une fondation) et les initiatives de crowdfunding en faveur de projets non-profit ne sont que deux exemples des changements techniques et sociaux qui marquent tant et plus les fondations. À cet égard, la frontière entre modèles non-profit classiques et venture philanthropy se déplace.

Il ne s'agit pas de transplanter le modèle anglo-saxon mais de le transposer.

Encadré 6

Le «transformative giving», expression de la philanthropie moderne

Les «transformative gifts» sont des dons qui, vu leur volume ou leur but stratégique, modifient durablement une institution ou un domaine scientifique ou alors font avancer substantiellement la solution d'un problème sociétal. En outre, la notion de philanthropie usuelle chez les Anglo-Saxons comprend aussi le professionnalisme et l'orientation résultats dans la mise en œuvre. La recherche médicale est un domaine où les «transformative gifts» abondent.

La Michael J. Fox Foundation, créée par l'acteur américain Michael J. Fox, par exemple, a investi au cours de ses quinze ans d'existence 450 millions de dollars dans le développement de méthodes thérapeutiques de la maladie de Parkinson. Grâce à sa compétence scientifique et à une démarche systématique, elle est devenue un acteur essentiel en la matière. La fondation se concentre sur le domaine de recherche sous-financé qui se situe entre la recherche fondamentale (financé par l'État) et la recherche clinique (commerciale). Elle ne soutient des projets qu'à condition que les résultats soient publiés (ce qui est rare dans le domaine médical) et a ainsi notablement contribué à la diffusion

¹⁰ Nombre de Suisses possédant une fortune investissable de plus de 1 million de francs: étude de Cap Gemini/RBC Wealth Management. Données sur les 300 plus riches: Bilan, «Les 300 plus riches».

accélérée de connaissances nouvelles. La plupart des substances actives aujourd'hui prometteuses dans la recherche sur le Parkinson ont été promues par la fondation, dont l'objectif déclaré est de devenir superflue en rendant la maladie guérissable. Du coup, elle n'accumule pas du capital mais redirige le plus vite possible 90 % des fonds récoltés dans la recherche.

La Myelin Repair Foundation de l'entrepreneur et fournisseur de venture-capital californien Scott Johnson se concentre elle aussi sur un problème médical concret. Alors que la recherche classique sur la sclérose multiple se focalise surtout sur la suppression de la réaction auto-immune, la fondation s'est fixé pour but de faire arriver à maturité des médicaments destinés à réparer des voies nerveuses déjà endommagées. Vu l'expérience de Scott Johnson dans la commercialisation d'innovations, la fondation a épluché les déficits des processus de recherche et développé sa propre méthodologie de soutien pour réduire le temps entre recherche et mise sur le marché. Avec un volume d'aide de 45 millions de dollars depuis 2004 seulement, la Myelin Repair Foundation montre qu'une fondation relativement modeste peut changer le monde quand elle concentre ses ressources sur une niche et fonctionne de manière professionnelle et innovante.

Il existe en Suisse aussi des exemples de transformative gifts dans la recherche médicale. Ce dernier quart de siècle, l'homme d'affaires suédois Bo Hjelt, qui vit à Genève, a fourni par le biais de sa Spina Bifida Foundation, une aide importante à la prévention de cette malformation congénitale du dos dont sont morts trois de ses enfants.

Au-delà du montant des ressources, de l'objectif stratégique, d'une approche entrepreneuriale (disposition au risque et à l'innovation) et d'un management professionnel (gouvernance d'entreprise ou contrôle d'efficacité), un autre élément compte pour l'effet «transformative» d'un don: savoir où, en tant que donateur ou fondation, on dispose du savoir-faire nécessaire ainsi que des capacités et de la masse critique indispensables pour obtenir un résultat. Car souvent l'utilisation la plus efficace de ses propres fonds consiste davantage à soutenir des institutions établies aux résultats prouvés qu'à lancer une nouvelle fondation ou une nouvelle initiative.

4_ Le développement de la culture de la philanthropie

La Fondation Lombard Odier a réalisé en 2010 une étude sur la modernisation du secteur des fondations, intitulée «Initiative pour la dynamisation de la philanthropie en Suisse», en collaboration avec un groupe de pilotage externe. Les 60 experts du domaine suisse des fondations interrogés dans ce cadre ont jugé prioritaires les champs d'action suivants (voir fig. 6): (1) une coopération accrue pour limiter la fragmentation du secteur,

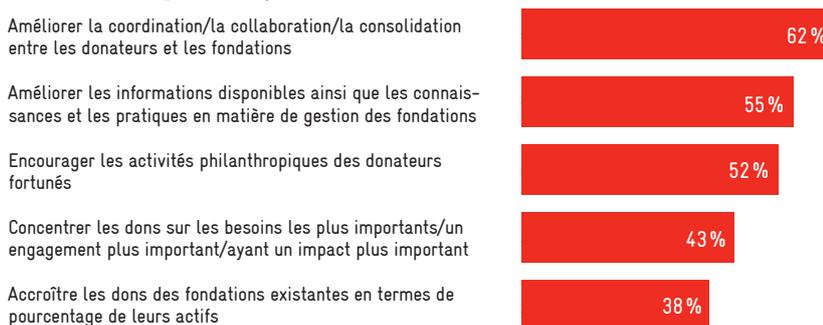
(2) la mise sur pied d'une base de données pour le secteur, pour faciliter la transparence et échanger les best practices, (3) l'encouragement des activités philanthropiques des donateurs fortunés, (4) la concentration des dons sur des projets à fort impact, (5) l'accroissement des dons des fondations existantes en termes de pourcentage de leurs actifs.

Ce chapitre et les deux suivants analysent l'évolution des conditions-cadres du secteur suisse des fondations depuis le tournant du millénaire et leur possible amélioration. Les trois sous-domaines de l'«écosystème philanthropique» seront successivement pris en compte (voir fig. 2): d'abord les *conditions-cadres souples* ou la culture de la philanthropie (chapitre 4); deuxièmement, les *conditions-cadres rigides* sous forme de prescriptions légales et réglementaires, qui définissent les marges de manœuvre et les incitations des donateurs et des fondations (chapitre 5); troisièmement les *conditions-cadres institutionnelles* sous forme d'institutions intermédiaires telles qu'associations, instituts de recherche ou conseillers spécialisés (chapitre 6).

Figure 6

Réformes du secteur des fondations jugées prioritaires par un panel d'experts (2010)

Priorités selon les experts interrogés (en %)



Source: Fondation Lombard Odier (2010)

4.1 _ Mise en place sur une base solide

Divers indicateurs montrent que la culture de la philanthropie est plus développée en Suisse que dans beaucoup d'autres États. Selon le *World Giving Index*, par son engagement d'utilité publique, la Suisse figure dans le peloton de tête, majoritairement en compagnie de pays anglo-saxons | ¹¹. Des caractéristiques telles que le fédéralisme morcelé, la démocratie directe et le système de milice contribuent à ce que les citoyens s'engagent de multiples manières au sein de leur communauté, pas seulement dans les bourgeoisies, corporations, associations, partis et mandats politiques, mais aussi dans des fondations.

Divers indicateurs montrent que la culture de la philanthropie est plus développée en Suisse que dans beaucoup d'autres États.

11 Relevé annuellement par la *Charities Aid Foundation* britannique, cet indice se fonde sur un sondage Gallup mondial, qui demande si, au cours du mois écoulé, une personne a (1) donné de l'argent, (2) fourni un travail bénévole ou (3) aidé un inconnu. Parmi 131 pays, les États-Unis occupent le premier rang. Hormis la Birmanie bouddhiste (3e rang), les sept premiers pays étaient tous anglo-saxons et la Suisse figurait au 12e rang. (World Giving Index 2013, www.cafonline.org/PDF/WorldGivingIndex2013_1374AWEB.pdf).

Le travail bénévole est un élément essentiel de la philanthropie, par lequel les citoyens s'engagent pour la collectivité par leur travail, leur savoir et leurs idées. Selon l'Office fédéral de la statistique (ofs), environ 2,5 millions de Suisses (un tiers de la population) fournissent du travail bénévole au rythme moyen d'une demi-journée par semaine, ce qui représente un volume de 640 millions d'heures bénévoles par an. Les hommes privilégient les formes institutionnelles de travail bénévole (associations, etc.), les femmes les formes informelles (proches aidantes). Le nombre de militants en politique au niveau communal est estimé à 100 000 personnes.

L'inclination aux dons, expression d'une attitude d'utilité publique, est également élevée en Suisse. Selon l'Observatoire du bénévolat (SSUP 2011), les trois quarts de tous les Suisses adultes donnent en faveur de buts d'utilité publique. Selon le moniteur des dons gfs, le ménage suisse moyen donne chaque année environ 500 francs¹². ZEW, la centrale de certification des organisations vivant de dons, estime le montant total des dons à 1,6 milliard de francs par an, environ trois fois plus qu'en Autriche¹³. Vu la densité élevée des fondations, la forte inclination aux dons et le travail bénévole largement répandu, la culture de la philanthropie s'avère donc très développée en Suisse. Mais il y a deux domaines qui trahissent un certain potentiel d'amélioration: l'information sur la philanthropie dans les médias et la disposition à donner de particuliers très fortunés.

4.2 _ L'importance des personnalités donatrices

Les personnalités donatrices, figures exemplaires qui incitent à l'imitation, jouent un rôle essentiel pour le développement d'une culture du don. L'étude de la *Fondation Lombard Odier* (2010) a identifié comme priorité l'extension des activités philanthropiques de particuliers fortunés. Le fait est que la Suisse, avec sa densité peu commune de grandes fortunes privées, possède là un potentiel important. Environ un quart de tous les milliardaires européens (quelque 400) vivent en Suisse (selon le magazine «Bilan», 113 pour être précis). C'est pourquoi la diffusion en Suisse du Giving Pledge originaire des États-Unis pourrait faire bouger les choses ici (voir encadré 7).

Les personnalités donatrices, figures exemplaires qui incitent à l'imitation, jouent un rôle essentiel pour le développement d'une culture du don.

Encadré 7

The Giving Pledge, nouvelle dimension du don global

The Giving Pledge est une initiative par laquelle des milliardaires s'astreignent, durant leur vie ou par testament, à donner au moins la moitié de leur fortune. Elle a été lancée en 2010 par Bill Gates et Warren Buffett. Selon «Forbes», les deux entrepreneurs figurent parmi les cinq personnes les plus riches de la planète et se sont astreints à faire don de presque l'entier de leur fortune

12 Le montant moyen des dons varie passablement d'une année à l'autre, notamment suite à des catastrophes comme le tsunami autour de l'océan Indien (gfs 2013).

13 Selon le rapport sur les dons du Fundraising Verband Austria, les Autrichiens ont donné en 2013 un total de 510 millions d'euros.

(Buffet à 99%). Avec le Giving Pledge, il s'agit d'un engagement volontaire public, pas d'un contrat juridique contraignant. En peu de temps, le Giving Pledge s'est mué en un véritable mouvement qui pourrait modifier durablement la philanthropie dans le monde.

Quatre ans déjà après son lancement, 127 personnes ou familles s'étaient jointes à l'initiative, avec une fortune totale estimée à 600 milliards de dollars. Au début, les participants venaient presque tous des États-Unis et ce pays reste prééminent. Presque un milliardaire américain sur quatre (ils sont environ 470) a souscrit à cette initiative qui connaît aussi un essor international: 20 «pledgers» viennent désormais d'autres pays, dont six de Grande-Bretagne mais trois seulement d'Europe continentale. Les initiateurs se sont donné pour but de gagner des émules dans des pays où, à ce jour, ils ne sont pas représentés.

Sur le site de l'initiative (www.givingpledge.org), on trouve la liste des bienfaiteurs et leur engagement sous forme de lettre ouverte. Cette «lettre de revendication» énumère en général les motifs de l'engagement philanthropique, les accents mis sur le travail d'intérêt public ou les philosophies et stratégies personnelles du don. Bien que ces dernières soient très différentes, certains modèles se dessinent derrière les personnalités:

- la plupart des «pledgers» sont des entrepreneurs qui ont bâti leur fortune tout seuls. Ils soulignent donc leurs principes entrepreneuriaux dans leur activité de donateurs.
- nombre d'entre eux ont déjà fait la preuve par l'acte de leur promesse ou sont en train de le faire. Beaucoup ont déjà donné ou transféré à des fondations plus de la moitié de leur fortune. Ils sont nombreux à attacher du prix à l'intégration de leur partenaire et de leurs enfants.
- parmi les motifs les plus souvent évoqués figurent le souhait de «rendre quelque chose» à la société, réduire les souffrances, soutenir le progrès ou s'engager en faveur de projets qui tiennent spécialement à cœur. Des motifs religieux ou des coups du sort personnels jouent aussi un rôle. On remarquera que beaucoup de donateurs soulignent la grande joie qu'ils éprouvent à faire le bien. Nombre d'entre eux prennent conscience qu'ils ne pourront ni utiliser leur grande fortune ni l'emporter dans la tombe, alors que l'idée de «dynastic wealth» ne correspond pas à leurs valeurs.

Selon les témoignages de bienfaiteurs figurant au sein du Giving Pledge, l'exemple d'autres philanthropes est inspirant. Les membres de l'initiative se rencontrent une fois l'an pour échanger leurs expériences et en apprendre plus les uns des autres. Si les membres actuels concrétisaient aujourd'hui leur engagement, ils mobiliseraient au moins 300 milliards de dollars pour des buts d'utilité publique et sonneraient l'avènement d'une nouvelle ère de la philanthropie mondiale. Pour l'heure, le cercle des membres du Pledge s'étend à douze pays de tous les continents (cf. fig. 7).

En peu de temps, le Giving Pledge s'est mué en un véritable mouvement qui pourrait modifier durablement la philanthropie dans le monde.

Hansjörg Wyss est le premier et pour l'instant le seul Suisse à avoir adhéré au Giving Pledge, en 2014, mais d'autres pourraient lui emboîter le pas. Ce ne devrait pas être un problème dans la mesure où il y a déjà, parmi les milliardaires suisses, des bienfaiteurs qui remplissent les critères du Giving Pledge. On y trouve Klaus-Michael Kühne, qui songe à transférer sa fortune à des fondations et l'a déjà fait en partie. Les réseaux globaux de l'élite financière se sont révélés être des mécanismes de transmission essentiels de l'initiative et, à ce propos, la Suisse constitue un hub important. Il y a en revanche un obstacle à la propagation du Giving Pledge en Suisse: beaucoup de grandes fortunes ne sont plus contrôlées par une personne de première génération, mais par des groupes familiaux pour qui une décision d'une telle portée est plus compliquée à prendre.

L'objection parfois formulée, selon laquelle un tel engagement pris publiquement ne cadrerait pas avec la culture suisse de la discrétion, ne résiste pas à l'analyse. D'une part, la plupart des milliardaires vivant en Suisse ne sont pas suisses et même les milliardaires autochtones sont surtout des citoyens du monde¹⁴. Par ailleurs, beaucoup de membres du Giving Pledge sont très réservés dans leur témoignage public concernant leur mécénat. C'est par exemple le cas de Larry Ellison, fondateur d'Oracle, qui ne craint pourtant pas la publicité dans d'autres circonstances. Hansjörg Wyss a aussi adhéré au Giving Pledge sans en parler à la presse. C'est précisément dans la nature de l'initiative que chaque membre décide lui-même de la publication et de la concrétisation de son intention de donner et il n'a pas de comptes à rendre à quiconque à ce propos.

Hansjörg Wyss est le premier et pour l'instant le seul Suisse à avoir adhéré au Giving Pledge, en 2014, mais d'autres pourraient lui emboîter le pas.

4.3 – La contribution des médias

Une couverture plus importante dans les médias contribuerait à la promotion de la philanthropie en Suisse. Une piste pour y parvenir serait la remise d'un prix similaire au «Journalistenpreis Bürgerschaftliches Engagement» que la *Robert Bosch Stiftung* allemande remettait annuellement de 1998 à 2012. Ce prix doté d'un montant jusqu'à 10 000 euros a récompensé des articles et reportages print, radio et vidéo sur l'engagement d'utilité publique. Il stimulait la perception du travail d'utilité publique dans l'opinion publique et créait pour les journalistes une incitation à écrire des articles très fouillés sur la question.

Une autre voie serait un classement régulier des donateurs, par exemple dans le cadre de l'édition spéciale de «Bilan» sur les 300 plus riches de Suisse. Vu la culture discrète du don en Suisse, il ne s'agirait pas d'organiser une surenchère de montants de dons élevés mais plutôt de décrire les personnalités donatrices et leurs motifs, ainsi que d'expliquer les

14 On trouvera des réflexions plus détaillées sur l'internationalisation du Giving Pledge dans la contribution de Bradford K. Smith, président du *Foundation Center* à New York, intitulé «The Giving Pledge Globalizes» (<http://blog.glasspockets.org/2013/02/smith-20130221.html>) et dans un article du magazine «The Atlantic» (www.theatlantic.com/business/archive/2014/05/how-us-philanthropy-is-inspiring-foreigners-to-give/370889/)

Figure 7

Pays d'origine des membres du Giving Pledge (2013)



Source: www.glasspockets.org

diverses manières alternatives de donner. Enfin, il s'agirait d'informer sur la philanthropie exemplaire et de créer une prise de conscience plus aigüe de l'importance du secteur au sein de l'opinion publique.

Aux États-Unis, des classements annuels contribuent à attirer l'attention du public sur la philanthropie. La banque de données *America's Top Donors* du magazine spécialisé «The Chronicle of Philanthropy» en donne un aperçu exhaustif¹⁵. Les dons individuels à partir de 1 million de dollars par an y sont énumérés, les donateurs, leur but et la source du montant octroyé sont détaillés. Il y a près de 1000 entrées rien que pour 2013. Le classement des donateurs les plus réputés est l'*America's 50 Top Givers* du magazine «Fortune»¹⁶. Outre le profil du philanthrope, il indique le montant octroyé sur l'année et la somme totale donnée jusque-là («Total lifetime giving»). La revue économique alimente par ailleurs une rubrique détaillée sur le sujet. En Grande-Bretagne, dans le cadre du classement annuel des fortunes du «Sunday Times» («Sunday Times Rich List»), la liste des 100 plus grands donateurs de l'année est révélée: les *Top 100 Philanthropists*.

¹⁵ Chronicle of Philanthropy, *America's Top Donors* (<http://philanthropy.com/factfile/gifts/>).

¹⁶ Fortune, *America's Top 50 Givers* (<http://www.forbes.com/special-report/2013/philanthropy/top-givers.html>).

5_ Adaptations du cadre juridique et réglementaire

Le caractère libéral du droit des fondations est un des atouts de l'univers suisse des fondations. Ce droit consiste en 19 articles seulement du Code civil (cc art. 80 à 89) et est entré en vigueur en 1912. Cette réglementation sommaire laisse aux donateurs une grande marge de manœuvre. En Suisse, il est très aisé de fonder et de diriger des fondations. Pour éviter des dérapages et accroître l'attractivité du secteur des fondations, le *droit des fondations a été révisé pour la première fois en 2006*. La révision a porté pour l'essentiel sur trois modifications:

Le caractère libéral du droit des fondations est un des atouts de l'univers suisse des fondations.

1. Les fondations sont tenues d'instituer un organe de révision qui vérifie les comptes annuels et la situation patrimoniale. Les grandes fondations et celles qui touchent beaucoup de dons doivent à l'avenir nommer un réviseur particulièrement qualifié.
2. Le but de la fondation peut être modifié sur requête de l'autorité de surveillance si une telle modification est permise par les statuts et que la dernière modification remonte à dix ans au moins.
3. Afin d'encourager le mécénat, l'exonération autorisée de l'impôt fédéral direct jusqu'à concurrence de 20 % du revenu net (du bénéfice net pour les entreprises) est doublée pour les dons à des buts d'utilité publique. La fixation des taux pour l'impôt cantonal est de la compétence des cantons.

Cette réforme a amélioré la bonne gouvernance au moins pour les grandes fondations, renforcé l'incitation aux dons et accru la capacité des fondations à s'adapter à des conditions-cadres modifiées. Par ailleurs, le *nouveau droit comptable entré en vigueur en 2013* comporte dès 2015, pour la comptabilité des grandes fondations, des exigences nettement plus strictes. La *recommandation relative à la présentation des comptes des organisations sociales d'utilité publique à but non lucratif selon Swiss GAAP RPC 21* devrait également contribuer à améliorer la transparence et l'efficacité des fondations.

La *motion Luginbühl* déposée en 2009 pour accroître ultérieurement l'attrait du secteur des fondations a échoué. Elle prévoyait d'une part d'améliorer encore la déductibilité fiscale pour renforcer le secteur suisse des fondations en comparaison internationale et, d'autre part, de s'intéresser au problème des fondations inactives (dont elle estimait le nombre à 3000, un nombre mis en doute par d'autres observateurs). La commission compétente du Conseil national a complété la motion par l'exigence d'un registre national des fondations, mais cette modification a été rejetée par le Conseil des États. Le Conseil fédéral, jugeant la motion inutile, a proposé de la classer en 2013. Finalement, suite à une

initiative commune de SwissFoundations et de proFonds, le conseiller aux États Werner Luginbühl a fondé un *groupe parlementaire Philanthropie*.

Simple et libéral, le droit suisse des fondations a fait ses preuves et ne devrait pas être surchargé de détails réglementaires. Il reste toutefois quelques enjeux exigeant des adaptations juridiques. Certains d'entre eux sont exposés ci-après.

5.1 – Standards minimaux d'une bonne gouvernance

La «bonne gouvernance» des fondations est un domaine dans lequel des améliorations sont possibles, notamment pour prévenir les abus révélés par quelques scandales récents. Le patrimoine de la *Coninx-Stiftung* de Zurich s'est érodé des années durant en raison de la mauvaise gestion, du népotisme et du «self-service». En dépit de divers renseignements, la Surveillance des fondations a tardé à intervenir. Ce n'est que lorsque les petits-enfants du fondateur ont révélé les abus et déposé une plainte que la Surveillance fédérale des fondations a réagi. Sous la pression de l'opinion publique en particulier, l'ensemble du conseil de fondation a démissionné début 2014. Quelques années auparavant, la *Fondation suisse pour paraplé-giques* avait aussi été le théâtre d'un scandale.

Une mesure serait d'abaisser les obstacles aux plaintes relevant du droit de la surveillance selon l'art. 84 cc. Actuellement, la qualité pour agir en justice est interprétée de manière très restrictive, seules les personnes directement concernées étant admises à se plaindre (Sprecher 2012). Quelques prescriptions inspirées de la gouvernance d'entreprise auraient également du sens. Un conseil de fondation devrait par exemple comporter au moins trois personnes (principe des six yeux), comme dans le nouveau droit des fondations du Liechtenstein (Jakob 2013). En outre, les membres du conseil de fondation ne devraient pas être simultanément membres de l'organe de révision (règle d'incompatibilité). On peut aussi imaginer que les grandes fondations doivent mettre au concours les postes dirigeants à pourvoir. Suite à des scandales, le droit des fondations finnois interdit toute faveur à des proches pour les fondations d'utilité publique.

De tels principes peuvent être énoncés dans un article simple «sur la bonne gestion d'une fondation». L'enjeu, en l'occurrence, est de mettre fin aux agissements de quelques brebis galeuses sans rendre la vie plus compliquée à toutes les fondations bien gérées. Au surplus, il y aurait du sens à fixer un contenu minimal aux statuts pour s'assurer qu'un donateur, au moment de formuler sa volonté, a bien pensé aux problèmes de transparence, de conflits d'intérêts et de modification du but statutaire. Une telle réforme ne toucherait cependant que les fondations nouvellement créées.

La «bonne gouvernance» des fondations est un domaine dans lequel des améliorations sont possibles, notamment pour prévenir les abus.

5.2 – Attraits fiscaux

La fiscalité est un autre élément important des conditions-cadres juridiques. En droit fiscal suisse, les organisations d'utilité publique sont

exonérées de beaucoup d'impôts. En outre, les dons des particuliers et des entreprises sont en partie exonérés. La déductibilité de l'impôt fédéral direct est de 20 % et la plupart des cantons ont repris ce taux pour l'impôt cantonal. Dans trois cantons (JU, NE, TI), il est de 5 et 10 %. Seul Bâle-Campagne le fixe plus haut, à 100 %. Les incitations fiscales aux dons sont ainsi plus faibles en Suisse que dans bien d'autres pays. Aux États-Unis, en particulier, les donateurs peuvent déduire jusqu'à 100 % des dons de leur revenu. En outre, l'impôt successoral y accroît l'inclination à faire une donation¹⁷.

Mais il ne faut pas surestimer l'effet des incitations fiscales sur la disponibilité au don. De meilleures possibilités de déductions en Allemagne n'ont pas entraîné une augmentation durable de nouvelles fondations et la hausse à 100 % du taux de déduction à Bâle-Campagne n'a pas donné lieu à un boom des fondations, comparé avec Bâle-Ville (20 % seulement). Instituer une forme de report de pertes, par exemple la possibilité de répartir les dons importants sur plusieurs années fiscales, constituerait une réforme sensée du droit fiscal suisse. C'est déjà possible en Allemagne. Une telle mesure accroîtrait la flexibilité pour les donateurs.

Instituer une forme de report de pertes accroîtrait la flexibilité pour les donateurs.

5.3 _ Réorganisation des autorités de surveillance dans les cantons

Ces dernières années, non seulement le droit des fondations mais aussi la surveillance des fondations ont connu des innovations importantes. En Suisse, la surveillance des fondations est organisée de manière fédéralisée: les fondations à vocation nationale et internationale sont soumises à la Surveillance fédérale des fondations (SFF), les fondations à vocation régionale aux surveillances cantonales. Les fondations purement communales sous la surveillance des villes et des communes sont plutôt rares. Le niveau fédéral gagne de plus en plus en importance. Environ un tiers des fondations d'utilité publique mais plus de la moitié des fondations nouvellement créées sont soumises à la SFF. Pour tenir compte de leur importance croissante, le Conseil fédéral a décidé en 2013 de détacher la SFF du Service juridique du Département de l'intérieur (DFI) et d'accroître son personnel de 6,5 à 13 postes à plein temps.

Au plan cantonal, ces dernières années, la structure de la surveillance des fondations est devenue plus confuse. Dans la plupart des cantons, la surveillance était traditionnellement intégrée à une autorité via des fondations de prévoyance ou d'utilité publique. La réforme des structures de la LPP a cependant forcé les cantons à transférer leur surveillance des fondations de prévoyance dans des institutions de droit public. Bien des cantons en ont profité pour réunir leurs autorités de surveillance LPP dans des concordats de droit public. Il existe aujourd'hui des autorités de sur-

¹⁷ En revanche, aux États-Unis, il n'existe pas d'impôt sur la fortune, à la différence de la Suisse. Les fortunes héritées sont donc davantage imposées, celles constituées soi-même le sont moins.

veillance communes pour la Suisse centrale, la Suisse romande, la Suisse orientale et les deux Bâle. En outre, Schaffhouse s'est allié par contrat à Zurich, Fribourg à Berne et le Tessin à la Suisse orientale. Les seules surveillances cantonales autonomes restent Genève, Soleure et Argovie (Rapport sur les fondations 2012).

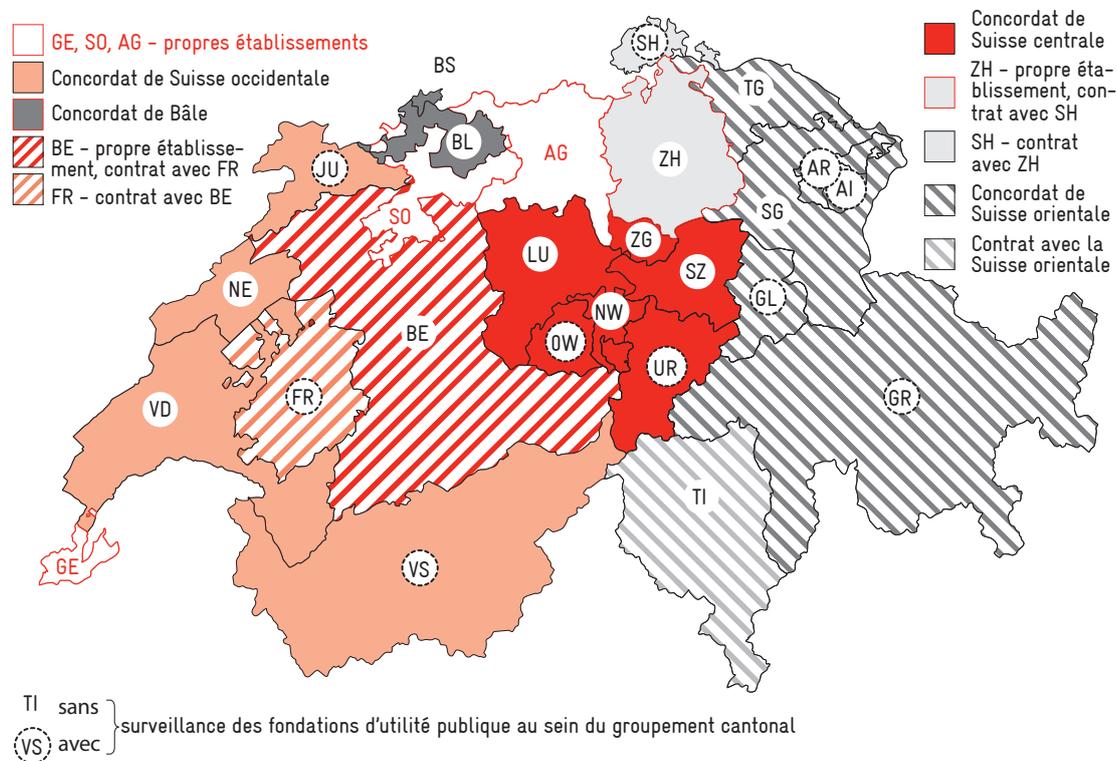
Dans le cadre de la réforme des structures LPP, tous les cantons ont transféré la surveillance des fondations LPP à des institutions ou concordats cantonaux. Il en est allé très différemment pour les fondations d'utilité publique, et leur structure a été fortement bousculée (voir fig. 8). Dans certains cantons, elles sont restées au sein de l'Administration, ailleurs elles ont été constituées en établissements de droit public. Dans l'ensemble, elles ont ainsi été fonctionnellement séparées de la surveillance des fondations de prévoyance. Cette distinction fait sens car la surveillance des fondations LPP est perçue comme plus importante sur les plans politique et opérationnel, que celle des fondations d'utilité publique. Certains cantons ont transféré cette surveillance dans des institutions régionales, d'autres non.

Il serait donc sensé d'étendre la réforme structurelle entamée à la surveillance des fondations d'utilité publique. Cela signifie, d'une part, une séparation fonctionnelle cohérente de la surveillance des fondations LPP de celles d'utilité publique et, d'autre part, le regroupement de la surveil-

Il serait sensé d'étendre la réforme structurelle entamée à la surveillance des fondations d'utilité publique.

Figure 8

Structures cantonales de surveillance des fondations d'utilité publique



Sources: graphique Avenir Suisse (Données: Centre de droit des fondations, Université de Zurich)

lance des fondations d'utilité publique dans des organes régionaux. Il faudrait cependant commencer par évaluer soigneusement la structure actuelle des surveillances des fondations et l'efficacité de leur travail. Au bout du compte, plusieurs institutions supra-cantoniales de surveillance des fondations d'utilité publique côtoieraient une surveillance des fondations fédérale déjà renforcée. Une professionnalisation de la surveillance des fondations serait ainsi possible, par une spécialisation fonctionnelle et l'atteinte d'une masse critique.

Encadré 8

Entrepreneuriat social, venture philanthropy et mission investing

Le modèle classique du troisième secteur repose sur le financement d'activités d'utilité publique par des dons qui ont été générés dans le premier secteur (le marché). Mais ces dernières années, des formes d'organisation et des modèles d'affaires hybrides sont nés à la frontière entre le secteur privé orienté bénéfice et le secteur non-profit d'utilité publique.

Entrepreneuriat social: cette notion traduit l'application de principes entrepreneuriaux à la mise en œuvre d'activités d'utilité publique. Les entrepreneurs sociaux sont des gens qui, par leurs idées, leur engagement et leur talent d'organisateur produisent des changements sociaux durables. Des organisations comme Ashoka (qui soutient les entrepreneurs sociaux) et des personnes comme Jeffrey Skoll, fondateur d'eBay, sont des promoteurs exemplaires de l'entrepreneuriat social. La Skoll Foundation distribue des bourses aux entrepreneurs sociaux, elle a fondé à l'Université d'Oxford un centre de Social Entrepreneurship et organise chaque année le Skoll World Forum pour l'entrepreneuriat social. Fondée en 1998 déjà, la Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, à Genève, accorde année après année des bourses à 20-25 entrepreneurs sociaux triés sur le volet.

Venture philanthropy: les financeurs (p. ex. des fondations) fonctionnent de façon entrepreneuriale, comme les sociétés de venture-capital. Elles recherchent les entrepreneurs sociaux aux modèles d'affaires innovants et les soutiennent non seulement par de l'argent, mais aussi par le conseil et l'appui opérationnel. Bon nombre d'entrepreneurs sociaux ont des modèles d'affaires autosuffisants à long terme mais nécessitent un coup de pouce financier initial. Exemple: les microcrédits qui, dans les pays en développement, aident des millions de personnes à sortir de la pauvreté par leurs propres moyens. Là, le financement n'est pas consommé, il circule et est utilisé plusieurs fois.

Mission investing: dans une fondation traditionnelle, le placement du capital (produits financiers classiques) n'a pas de rapport avec le but de la fondation. Dans le «mission investing», la fondation axe sa stratégie de placement de manière qu'elle serve le but statutaire. Exemple: une fondation de protection de l'environnement investit dans les cleantechs et affecte ses revenus à des projets de protection de la nature d'utilité publique.

De telles approches entrepreneuriales ne sont pas de nouveaux défis pour les seules fondations, mais aussi pour la Surveillance des fondations. Pour les modèles innovants de venture philanthropy surtout (p. ex. utilisation de fonds d'aide pour des investissements en capital propre), on s'attend désormais à plus de flexibilité que naguère de la part des instances de surveillance en Suisse.

5.4 – Transparence et registre national des fondations

Le manque de transparence est un problème du secteur suisse des fondations. La plupart des fondations d'utilité publique ne publient ni chiffres, ni rapport annuel. La plupart n'ont pas de site Internet et, s'il existe, celui-ci ne contient en général que de rares informations. Dans l'ensemble, il y a peu de données sur la branche. Pour les chercheurs, il est donc difficile de suivre le développement du secteur des fondations, de comparer le travail des fondations et d'identifier les modèles de best practice. En outre, le manque de transparence complique le processus de contact entre bienfaiteurs et bénéficiaires et il génère des coûts liés de demandes d'aide inutiles.

Cette faible transparence a des causes légitimes et moins légitimes. Bon nombre de donateurs ont un intérêt compréhensible à agir en silence, ne veulent pas se voir exposés aux feux de la rampe ni être submergés de demandes d'aide. En outre, la culture helvétique des fondations est historiquement marquée par les avocats, notaires, fiduciaires et banquiers qui comptent souvent parmi les conseillers les plus proches des personnes fortunées. Ils sont en général les premiers à être consultés lors de la création d'une fondation et occupent souvent ensuite des postes clés dans les organes de la fondation. Ils la marquent donc de leur culture de la discrétion.

Il naît de cette situation un conflit d'intérêts latent: les organes de beaucoup de fondations sont dominés par des prestataires financiers et des juristes qui gagnent simultanément de l'argent avec les mandats que leur confient les fondations. Si l'on songe que les fondations d'utilité publique jouissent de privilèges fiscaux et qu'elles n'appartiennent pas à leurs organes mais sont tenues par leur but statutaire, alors la discrétion et le manque de transparence du secteur suisse des fondations a un côté problématique. La surveillance des fondations par l'État, le réviseur obligatoire depuis 2006 et de meilleurs standards de présentation des comptes constituent certes un correctif, mais il ne s'agit-là que de garde-fous juridiques formels qui ne garantissent pas la qualité et l'efficacité du travail des fondations.

Un surcroît de transparence est avant tout dans l'intérêt des fondations elles-mêmes. Quand elles apprennent comment travaillent d'autres fondations, comment elles gèrent leurs finances, mesurent leur efficacité et mettent en place leurs organes, la transparence devient le moteur d'une gestion professionnelle. C'est d'autant plus important que, dans le mon-

Le manque de transparence est un problème du secteur suisse des fondations. La plupart des fondations d'utilité publique ne publient ni chiffres, ni rapport annuel.

Un surcroît de transparence est avant tout dans l'intérêt des fondations elles-mêmes.

de des fondations, il manque la discipline du marché. Alors que le succès des entreprises dépend de la disposition à payer de leurs clients, les fondations ont des bénéficiaires (destinataires des paiements) et des payeurs (donateurs) distincts. Il manque ainsi aux fondations un instrument essentiel de feedback et de discipline.

Les prescriptions de transparence formelles s'accompagnent souvent d'un surcroît de bureaucratie. Il faut donc se réjouir lorsque les efforts proviennent dans une certaine mesure de la base. Nombre de grandes fondations publient annuellement leur rapport d'activités, parfois avec un support chiffré détaillé. Exemples: la Jacobs Foundation et l'Oak Foundation. Le *Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des dons* (ZEWO, lui-même une fondation) vérifie les finances et la comptabilité des NPO et leur attribue un label de qualité permettant aux donateurs de se faire une idée. Le *Swiss Foundation Code* constitue un indice utile du bon travail des fondations, qui comporte d'ailleurs des recommandations sur la transparence. Ce code pourrait servir de base à la certification des fondations dotées d'une bonne gouvernance d'entreprise.

Des instances étatiques pourraient également contribuer à encourager la transparence dans le monde des fondations. Il serait essentiel de mettre sur pied une base de données solide du secteur. Comme première étape, il conviendrait de créer au niveau fédéral la base légale permettant aux surveillances des fondations de publier les statistiques (anonymisées) dont elles disposent déjà. De surcroît, l'Office fédéral de la statistique devrait se voir attribuer le mandat de recueillir les données détaillées du secteur des fondations et de les mettre régulièrement à jour.

Une mesure importante serait la création d'un *Registre national des fondations*, autrement dit un répertoire accessible sur Internet de toutes les fondations d'utilité publique du pays. Une telle banque de données, équipée de fonctions de recherche, comprendrait les informations fondamentales consultables de toutes les fondations. De nos jours, il n'existe que l'index central des entreprises *Zefix*, du Registre du commerce. Le *Zefix* comprend certes aussi toutes les fondations, mais n'énumère que des données sommaires et ne permet pas de recherches spécifiques ni d'exploitation des données. Le site commercial *StiftungSchweiz.ch* a été lancé en 2014 avec l'ambition de développer un registre des fondations. Une initiative analogue, sous le nom de *Foundation Finder*, avait échoué il y a quelques années faute de moyens.

Les surveillances fédérale et cantonales des fondations tiennent à jour leurs propres répertoires des fondations, certains cantons ayant mis les leurs en commun (Suisse centrale, Suisse romande, les deux Bâle, etc.). La banque de données la plus complète est le *Répertoire des fondations fédéral* qui compte plus de 3800 d'entre elles. La qualité des données et la convivialité de ces répertoires varient fortement. En outre, le morcellement fédéral complique une recherche efficace et l'évaluation des

Une mesure importante serait la création d'un Registre national des fondations, autrement dit un répertoire accessible sur Internet de toutes les fondations d'utilité publique du pays.

données. Dans un document de base (von Schnurbein 2012), le *Centre d'Études de la Philanthropie en Suisse* (CEPS) a proposé une marche à suivre pour la mise sur pied d'un registre national des fondations.

Une mesure supplémentaire pour promouvoir la transparence parmi les fondations d'utilité publique serait la publication obligatoire de données telles que le montant du capital, le montant des distributions et les coûts de gestion. Comme les fondations doivent de toute manière fournir chaque année ces indications à l'Autorité de surveillance, leur publication ne demanderait qu'un petit effort de plus. On peut aussi imaginer un devoir de publication détaillé pour les fondations à partir d'une certaine taille. Dans d'autres pays, le devoir de publication est nettement plus répandu (voir encadré 9).

Une mesure supplémentaire pour promouvoir la transparence parmi les fondations d'utilité publique serait la publication obligatoire des données.

Encadré 9

Registre des fondations et devoir de publication dans d'autres pays

Dans son document de base en faveur d'un Registre national des fondations (CEPS 2012), le CEPS établit une comparaison avec quelques autres pays, parmi lesquels les trois suivants:

Allemagne: le Bundesverband Deutscher Stiftungen anime une banque de données en ligne de toutes les fondations dont les sites sont connus ainsi qu'un Verzeichnis Deutscher Stiftungen imprimé assorti d'un CD. Ce matériel se fonde sur un questionnaire national mais volontaire adressé à toutes les fondations allemandes. On a donc là un relevé partiel avec un niveau d'informations relativement bas.

Grande-Bretagne: la banque de données officielle de la Charity Commission publique est nettement plus complète puisqu'elle surveille toutes les organisations d'utilité publique enregistrées du pays. Toutes les données qui doivent être fournies chaque année à l'autorité de surveillance y sont consultables. Notamment sur la structure de la fortune et les distributions. Cette banque de données comporte des fonctions de recherche et des possibilités d'évaluation étendues. En outre, le site Funding Central est une plateforme en ligne privée qui réunit les mécènes et les organismes responsables de projets. Elle est exploitée par le National Council for Voluntary Organisations mais financée par l'État.

États-Unis: privé, financé par des fondations, le Foundation Center propose avec son Foundation Directory Online une banque de données complète de plus de 120 000 fondations et donateurs ainsi que de plus de 3 millions de dons individuels d'un certain montant. Elle se fonde sur des recherches propres mais surtout sur les données que les fondations d'utilité publique fournissent chaque année à l'autorité fiscale, IRS (formulaire 990). On y trouve des données sur la fortune, les distributions, les revenus et les noms des membres des conseils de fondation.

Ces exemples montrent que, pour un registre national des fondations, plusieurs responsabilités sont possibles: une de l'État (surveillance des fondations), une privée (association des fondations) ou une forme mixte (p. ex. finance-

ment public uniquement). En tout cas, un devoir de publication organisé par l'État pour les fondations, resp. les NPO, accroît le caractère exhaustif de la saisie des données et leur qualité.

6_ Développement d'organisations intermédiaires

De nombreuses organisations spécialisées dans le secteur des fondations se sont développées depuis le début du millénaire.

6.1 _ Institutions spécialisées et plateformes d'échanges

Outre *proFonds*, l'association des fondations d'utilité publique qui existe depuis vingt-cinq ans, l'association des fondations donatrices *SwissFoundations* a été créée en 2001 et s'est fait un nom en tant que force innovante dans le paysage des fondations. *SwissFoundations* organise chaque année le *Symposium suisse des fondations* qui, avec la Journée suisse des fondations de *proFonds*, s'est imposé comme la plus importante rencontre de la branche. Depuis 2010, le Centre pour le droit des fondations de l'Université de Zurich organise tous les deux ans son *Zürcher Stiftungsrechtstag*. Ces manifestations permettent des échanges d'informations, la diffusion de best practices et la mise en réseau de la branche des fondations.

En 2008, à l'initiative de *SwissFoundations*, le *Centre d'Études de la Philanthropie en Suisse* a été créé à l'Université de Bâle. Par ses études, ses analyses de données et ses offres de formation, il a contribué à davantage de transparence et de professionnalisme dans le secteur suisse des fondations. En collaboration avec *SwissFoundations* et le Centre pour le droit des fondations de Zurich, le CEPS publie entre autres depuis 2009 le *Rapport sur les fondations en Suisse*.

Une autre étape importante fut l'élaboration du *Swiss Foundation Code*, un code de best practice exhaustif pour la création et la direction de fondations donatrices. Il a été rédigé, à l'initiative de *SwissFoundations*, par un groupe de travail interdisciplinaire, publié en 2005, puis sans cesse mis à jour. Au cœur de ce code figurent 26 recommandations, par exemple sur les honoraires des membres du conseil de fondation, le choix des projets à soutenir, la gestion financière ou le traitement des conflits d'intérêts. Selon ce code, la gouvernance d'entreprise dans le secteur des fondations doit s'inspirer de trois principes: la mise en œuvre efficace du but statutaire, la mise en place de «checks and balances» contre d'éventuels abus ou une direction défailante et la transparence. Le *Swiss Foundation Code* n'est certes pas contraignant mais il propose un cadre général et contribue à professionnaliser le travail des fondations.

Une étape importante fut l'élaboration du *Swiss Foundation Code*, un code de best practice exhaustif pour la création et la direction de fondations donatrices.

Dans d'autres domaines du monde des fondations, on note également un nouveau dynamisme depuis le tournant du millénaire. C'est ainsi que, par-delà les pionniers bâlois, des centres dynamiques se sont installés à Genève et Zurich. Il existe par ailleurs de nouveaux forums d'échanges professionnels comme la *Zürcher Roundtable der Philanthropie*, la *Vereinigung junger Stiftungsexperte* ou le *Verein Stiftungsstadt Basel*, qui tient chaque année depuis 2011 le *Basler Stiftungstag*. Depuis 2013, la Haute école de Lucerne organise un *Innerschweizer Stiftungstag* annuel. Quelques fondations, ainsi la *Fondation Lombard Odier* en Suisse romande, la *Gebert Rüf Stiftung* et la *Müller-Möhl Foundation* en Suisse alémanique, se sont fixées pour objectif la promotion de la philanthropie et de l'univers des fondations en Suisse.

Une autre nouveauté est le nombre croissant de conseillers spécialisés en philanthropie qui contribuent à leur tour à la professionnalisation du secteur. Traditionnellement, le conseil aux donateurs et aux fondations était l'apanage des avocats, notaires et fiduciaires. Leur expertise en matière de questions juridiques et financières reste importante mais doit être complétée par le savoir-faire dans la direction de fondation et le contrôle d'efficacité. Cette fonction est de plus en plus souvent assumée, outre par les départements spécialisés des banques et des family offices, par des cabinets de conseil en philanthropie indépendants. Parmi ces grands cabinets de conseil, citons notamment *Wise Philanthropy Advisors* et *FSG Social Impact Consultants* à Genève, et *Social Investors* à Zurich¹⁸.

En dépit de ces développements réjouissants, le degré d'organisation autonome du secteur suisse des fondations est encore mince. On le constate à voir la maigre participation aux forums d'échanges professionnels. Seuls 3 % des fondations sont organisées dans les associations de branche, contre 8 % en Allemagne et 10 % aux États-Unis. En Suisse, d'autres branches sont nettement plus organisées, à l'instar des avocats (95 %) ou des caisses de pension (43 %).¹⁹

6.2 _ Professionnalisation de la formation

Le domaine dans lequel l'infrastructure institutionnelle du secteur philanthropique pourrait encore être améliorée est celui de la recherche et de la formation. L'*Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement* (VMI) de l'Université de Fribourg a plus de vingt-cinq ans d'expérience en matière de non-profit management. Ces cinq dernières années, le CEPS de l'Université de Bâle a réalisé un travail de fond en analysant le secteur des fondations et propose des cours de formation en non-

Le domaine dans lequel l'infrastructure institutionnelle du secteur philanthropique pourrait encore être améliorée est celui de la recherche et de la formation.

18 Un aperçu se trouve dans Andreas Cueni (2013): *Philanthropie-Beratung in der Schweiz wächst*. Die Stiftung – Spezial Schweiz, février.

19 Données tirées de la présentation de Christoph Degen, directeur de proFonds. Reste que les chiffres très élevés des membres dans les associations de branche peuvent aussi être le signe de structures cartellisées ou d'un passé corporatiste. Ils ne sont pas nécessairement l'indice d'un haut degré de professionnalisation.

profit management. Le *Centre pour le droit des fondations* de Zurich s'est spécialisé dans la recherche et la formation des questions juridiques. Vu l'importance du secteur tertiaire, la mise en place d'autres capacités de formation pour élever le professionnalisme serait souhaitable, surtout dans les hautes écoles et les business schools.

Encadré 10

Exemples d'organisations intermédiaires dans d'autres pays

Aux États-Unis, il existe des dizaines d'instituts supérieurs et de chaires qui, par l'enseignement et la recherche, font progresser le savoir en matière de fondations, contribuent à la diffusion des best practices et forment les collaborateurs de futures fondations. Parmi eux, le Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, le Stanford Center on Philanthropy, le Center for the Advancement of Philanthropy de la Brandeis University et le Center for High Impact Philanthropy de l'Université de Pennsylvanie. Beaucoup de business schools proposent également des cours de non-profit management, à l'instar du Duke Center for Strategic Philanthropy, qui a lui aussi mis sur pied une banque de données faite de cas d'étude à but d'enseignement. À la Saïd Business School d'Oxford, il existe un Centre for Social Entrepreneurship sponsorisé par le fondateur d'eBay, Jeffrey Skoll. Le principal centre d'échanges du secteur américain des fondations est le Chronicle of Philanthropy, une revue spécialisée complétée d'un site Internet. D'autres sites tels qu'Inside Philanthropy gagnent aussi en importance: les acteurs du monde des fondations y échangent des informations, des évaluations réciproques et des commentaires sur blog.

Le Foundation Center de New York est une institution éminente en matière de données, d'analyses et de savoir sur le secteur philanthropique. Il a été fondé en 1956, est subsidié par 550 fondations et anime des bibliothèques sur la philanthropie dans diverses villes américaines, ainsi qu'une banque de données aux multiples fonctions de recherche sous le nom de Foundation Directory Online. Le centre publie ses propres études et analyses et propose régulièrement un Philanthropy News Digest ainsi que des modules de formation continue. En 2010, il a lancé l'initiative Glasspockets pour stimuler la transparence en ligne du secteur non-profit. Mais les organisations intermédiaires peuvent aussi contribuer à une allocation plus efficace des revenus de dons. Exemple: le site britannique The Big Give UK, qui réunit sur des projets les donateurs et les fondations donatrices. Autre exemple: l'organisation américaine Charity Navigator, qui évalue plus de 5000 NPO sur la base de leur gestion financière et de leur gouvernance.

7_ Concentration des forces par la consolidation

Outre le besoin de réformes pour les trois composantes principales de l'écosystème philanthropique, il existe encore d'autres chantiers de réforme. La fragmentation est le principal problème dans l'univers suisse des fondations. Il concerne les fondations à titre individuel, le secteur des fondations dans son ensemble et même l'Etat.

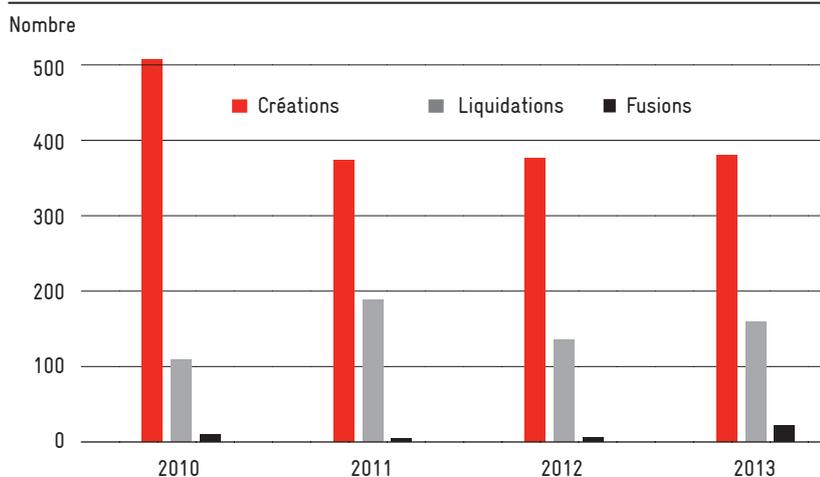
7.1 _ Les bonnes raisons de coopérer

Environ 80 % des fondations ne comptent aucun collaborateur et sont opérationnellement dirigées par des conseils de fondation de manière extraprofessionnelle et souvent gratuitement (estimation de la Fondation Lombard Odier 2010). Au moins 85 % des fondations disposent d'un capital inférieur à 5 millions de francs (Rüegg-Sturm et al. 2003). Dans un contexte de taux bas, cette mince base de capital devient un problème, d'autant que la plupart des fondations investissent de façon conservatrice et insistent sur la conservation du capital.

Actuellement, même des obligations de qualité ne rapportent presque plus d'intérêt. Avec un rendement envisagé de manière optimiste à 2 %, 85 % des fondations disposeraient d'un budget annuel inférieur à 100 000 francs. Après taxes, location des bureaux et maintien de l'organisation, la plupart des fondations n'ont presque plus les moyens de poursuivre leur but effectif. Un bon quart des fondations suisse détient un capital inférieur à 0,5 million de francs; un taux d'intérêts réel de 2 % induit un micro-budget de moins de 10 000 francs par an. En conséquence, les ex-

Figure 9

Créations, liquidations et fusions de fondations (2010-2013*)



*Méthode de recensement modifiée en 2013

Source: base de données du CEPS

perts considèrent la coordination et la consolidation du secteur comme des priorités (voir fig. 6).

Chaque année, 148 fondations sont liquidées et 11 d'entre elles fusionnent. (moyenne des quatre dernières années, voir fig. 9). En d'autres termes, chaque année, seul 1% des fondations sont dissoutes et moins de 0,1% participent à une fusion. Une telle inertie est un obstacle à la diffusion de «modèles d'affaires» à succès. Il existe en outre un nombre relativement élevé de fondations inactives ou de petites fondations à qui la masse critique fait défaut pour un travail efficace. Une consolidation du paysage morcelé des fondations, en lien avec une spécialisation et un profil plus clair, serait donc souhaitable. À cette fin, il faut des mécanismes de sortie et de consolidation plus efficaces.

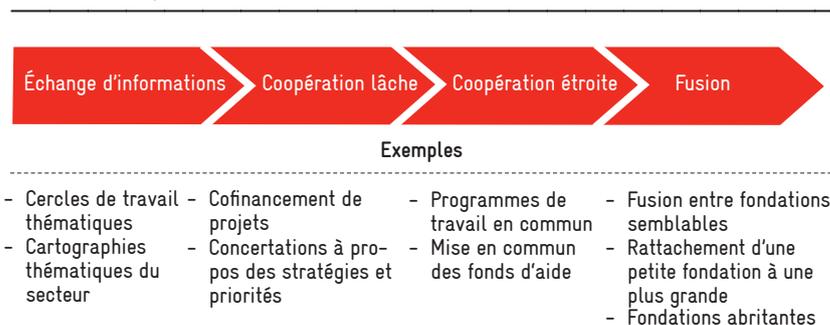
Une cause de la fragmentation est l'ambition de beaucoup de donateurs et de conseils de fondation de maintenir leur fondation quand bien même elle ne sert plus son but statutaire. Une autre cause est la rigidité institutionnelle de la fondation en tant que forme juridique. Sur le marché des entreprises commerciales, il existe des mécanismes de sortie (p. ex. insolvabilité, reprise) pour celles qui ne fonctionnent pas et des *mécanismes d'expansion* (p. ex. fusion, augmentation de capital) pour celles qui ont du succès. Les modèles d'affaires efficaces se propagent rapidement, avec une utilisation efficace des ressources. Dans le cas des fondations d'utilité publique, ces deux mécanismes ne fonctionnent que partiellement, parce que la plupart des fondations sont prévues ad aeternam et que les fusions sont juridiquement compliquées. En outre, même les petites fondations peuvent survivre longtemps en réduisant leurs activités et en se bornant à se gérer (fondations dormantes).

Il existe diverses possibilités d'unir les forces, qui vont de l'échange d'informations à la fusion (voir fig. 10). Les *cercles de travail* pour l'échange d'informations sont un bon instrument, que SwissFoundations organise dans cinq domaines: (1) formation, recherche, innovation; (2) aide au développement; (3) art et culture; (4) social; (5) environnement. Dans ces cercles de travail se rencontrent les représentants de fondations de vocation analogue, afin d'échanger des expériences, des modes de travail et

Chaque année, seul 1 % des fondations sont dissoutes et moins de 0,1 % participent à une fusion. Une telle inertie est un obstacle à la diffusion de «modèles d'affaires» à succès.

Figure 10

Formes de coopération entre fondations



Source: Avenir Suisse

des axes prioritaires. Il en résulte parfois des coopérations plus étendues telles que des concertations sur les priorités de soutien, ou la mise en commun de subsides financiers.

Mais de telles formes de coopération restent rares à ce jour. Un exemple en est l'*Initiative éducation de la petite enfance*, où une demi-douzaine de fondations coordonnées par la Commission suisse de l'Unesco travaillent en commun. Parmi les fruits de cette coopération, un rapport scientifique commun, la mise en place d'un réseau d'experts et des rencontres régulières. Le *Network of European Foundations* (NEF), de son côté, est un exemple de coopération internationale qui organise des partenariats thématiques entre fondations²⁰. Il serait souhaitable que de tels modèles fassent école car, comme le montre l'exemple du National Trust, il y a des arguments en faveur d'une réunion des forces (voir encadré 11).

Les *fondations abritantes* sont un autre instrument de consolidation. Elles permettent aux petites fondations de rester indépendantes tout en réalisant des économies d'échelle. Reste que beaucoup de ces fondations abritantes sont gérées par des banques ou des études d'avocats, ce qui entraîne à l'occasion des conflits d'intérêts puisque ces dernières sont rémunérées pour gérer les fonds de la fondation. Pour éviter de tels problèmes, à l'initiative du couple de donateurs Lutz-Dinkel, la *Fondation des fondateurs* a été créée en 2007 en tant que fondation abritante indépendante et d'utilité publique. Elle propose sous son toit une infrastructure commune aux petites fondations. C'est ainsi qu'avec un volume de subsides annuel total de 7 millions de francs, les coûts administratifs des douze fondations qu'elle abrite ne sont que de 5%, donc comparables à ceux des grandes fondations donatrices. Mais ces petites fondations conservent leur profil et leur cœur d'activité propres.

Le secteur des fondations est appelé à tester des formes de coopération plus systématiques. Des «conférences thématiques» pourraient être organisées par les associations de fondations, invitant les fondations spécialisées dans un même domaine à développer des stratégies de consolidation. Un premier pas dans cette direction serait la mise en œuvre d'un «mapping sectoriel», autrement dit l'inventaire thématique des activités des diverses fondations et NPO dans un domaine. En Allemagne par exemple, le cabinet de conseil philanthropique *Phineo* met sur pied des «rapports thématiques» pour aider les donateurs dans le choix des bénéficiaires²¹. Il serait aussi envisageable d'identifier, pour chaque secteur d'activité, quelques fondations bien positionnées avec une masse critique en tant que «consolidateurs», en mesure de servir de partenaires pour la fusion avec de petites fondations.

Les fondations abritantes sont un autre instrument de consolidation. Elles permettent aux petites fondations de rester indépendantes tout en réalisant des économies d'échelle.

20 Le NEF (www.network-europe.org) a son siège à Bruxelles et travaille étroitement avec l'European Foundation Centre (EFC), la réunion européenne de 200 fondations (www.efc.be).

21 Rapport thématiques Phineo (<http://www.phineo.org/fuer-foerderer/themenreports>). La Phineo gAG a été fondée à Berlin avec plusieurs partenaires par la Fondation Bertelsmann pour fournir des analyses et des prestations de conseil au secteur non-profit.

Exemple de consolidation de haut niveau dans le secteur non-profit: la protection de la nature et du patrimoine britannique, créée par de grandes institutions. Fondé il y a plus de cent ans, le National Trust est une fondation privée qui protège et rend accessibles les sites d'importance historique et les beautés naturelles. Le National Trust possède entre autres 200 bâtisses historiques avec leurs collections et leurs jardins. Le réseau de parcs et de zones de protection en mains du National Trust représente une superficie de 2550 km² et compte un cinquième du littoral britannique, racheté ou affermé dans le cadre de la campagne Project Neptune.

Les revenus annuels du trust dépassent les 400 millions de livres, dont plus d'un quart sous forme des cotisations des quelque 4 millions de membres; 105 millions proviennent des revenus des biens fonciers, 60 millions de la filiale National Trust Enterprises qui regroupe les activités commerciales (boutiques de souvenirs, restaurants, etc.). 5000 collaborateurs et 60 000 bénévoles s'activent à l'entretien et à l'exploitation des bâtiments, musées, collections, parcs et sentiers, ainsi qu'au fundraising. La conservation et l'entretien des biens culturels et des paysages ne seraient plus imaginables en Grande-Bretagne sans le National Trust. L'institution est le résultat d'un mélange entre mouvements de masse et icônes nationales. Son président est le prince Charles et une loi spéciale confère même au National Trust des habilitations particulières, tel un droit de préemption pour des propriétés d'intérêt national. Malgré son ancienneté et sa taille inouïe, le National Trust n'est pas une lourde machine mais bien une institution innovante, décentralisée, dotée d'un management professionnel. Beaucoup de pays ont copié le modèle du National Trust, notamment l'Irlande, l'Italie et plusieurs États fédéraux australiens et canadiens.

En Suisse, les tâches que réunit le National Trust sont dispersées sur tout un éventail d'institutions diverses: Patrimoine suisse avec ses 26 sections cantonales, la Fondation suisse pour la protection et l'aménagement du paysage, le Fonds suisse pour le paysage (public), Pro Natura et ses sections cantonales, le Musée suisse de l'habitat rural de Ballenberg et d'innombrables institutions régionales. Cette structure est née de l'histoire, elle est due au fédéralisme helvétique. Mais elle entraîne des doublons et des inefficacités. Bon nombre de ces institutions n'ont pas la masse critique et manquent de rayonnement. Une consolidation augmenterait le professionnalisme et les effets d'échelle. Alors qu'une organisation centrale comme le National Trust ne paraît ni sensée ni réaliste en Suisse, une consolidation prudente par le biais de coopérations volontaires semble une variante praticable.

7.2 _ Élimination des obstacles aux fusions

Les fusions de fondations sont l'élément central d'un processus de consolidation. On distinguera entre fusions par absorption (une fondation se fond dans une autre) et fusions par combinaison (les deux fusionnent en

une nouvelle fondation) |²². Il existe cependant de nombreux obstacles. Premièrement, les conseils de fondation doivent être prêts à de renoncer à leur autonomie. Deuxièmement, la volonté du donateur doit autoriser une fusion. Troisièmement, un partenaire de fusion adéquat doit être trouvé, qui doit être une fondation d'après la loi. Quatrièmement, une procédure de longue haleine doit être menée (adaptation de l'acte de fondation, approbation par l'autorité de surveillance). Ainsi, les fusions sont plus simples avec une fondation abritante car la fondation d'origine conserve sa structure juridique.

Une alternative à la fusion est la dissolution volontaire et le transfert des valeurs patrimoniales à une autre organisation poursuivant le même but. En cas de dissolution volontaire, les valeurs patrimoniales peuvent être transférées à des associations ou à des NPO. La transformation en une fondation à capital consommable est une autre alternative qui permet, même avec un capital congru et des taux d'intérêts bas, de procéder à des distributions plus élevées en faveur du but statutaire. Lors de nouvelles créations de fondations, les donateurs sont invités à réfléchir aux perspectives à long terme. En cas de montants inférieurs à 5 millions de francs, une donation/contribution à une organisation existante est souvent plus utile au but d'utilité publique que la création d'une nouvelle fondation.

Une réforme réglementaire aurait du sens pour s'attaquer au problème des fondations inactives. Il est vrai qu'en Suisse il existe une «interdiction de thésauriser», autrement dit les fondations qui ne font qu'accumuler du capital perdent leur statut d'utilité publique. C'est cependant là une prescription relativement inoffensive de l'autorité fiscale. Un ajout au droit des fondations aurait du sens, prévoyant par exemple que les fondations qui n'ont plus activement servi leur but statutaire durant plus de cinq ans, soient contraintes à la liquidation par l'autorité de surveillance ou condamnées à fusionner. Lors de la révision du droit des fondations finnois en 2014, les fusions de fondations et leur transformation en fondations de consommation ont été réglées plus clairement |²³.

L'introduction d'un taux de distribution fixé par la loi, comme dans la modèle américain, devrait être envisagée en dernier ressort, uniquement si l'on ne réussit pas ces prochaines années à faire progresser notablement la mutualisation des forces par des coopérations dans le secteur non-profit. C'est un instrument efficace, mais assez rude, pour encourager la consolidation dans le secteur des fondations. Aux États-Unis, les fondations d'utilité publique doivent consacrer chaque année au moins 5% de leur capital à leur but statutaire. De ce fait, beaucoup de fondations s'éteignent d'elles-mêmes à moyen terme. Et du coup, il ne peut pas exister de fondations dormantes, car seules survivent durablement celles qui s'affir-

Une réforme réglementaire aurait du sens pour s'attaquer au problème des fondations inactives.

22 Thomas Sprecher (2013): Stiftungsfusionen. Die Stiftung – Magazin für das Stiftungswesen, Schweiz-Special, février.

23 Towa-Christina von Bismark et Matthias Buntrock (2014): Blühende Stiftungslandschaften und blühende Missstände. Die Stiftung – Magazin für Stiftungswesen, mars.

ment sur le marché par des collectes de fonds importantes. L'inconvénient d'une prescription aussi brutale est qu'elle ne tient pas compte de la diversité des types et des buts de fondations et qu'elle restreint assez fortement le degré de liberté opérationnelle et stratégique des fondations.

Un taux de distribution ne devrait être introduit en Suisse que si les formes volontaires de coopération et de consolidation ne produisent pas de résultats dans un délai raisonnable. Le cas échéant, un taux de distribution obligatoire mesuré en moyenne annuelle sur plusieurs exercices aurait du sens, afin de laisser aux fondations de la souplesse dans la planification de leurs dépenses. Il faudrait aussi des exceptions pour les fondations qui, du fait de leur but statutaire, ne peuvent toucher à leur capital (p. ex. fondations de dotation ou fondations d'entreprises). Des alternatives à un taux de distribution obligatoire sont possibles, par exemple une déductibilité fiscale plus élevée pour les dons faits à des fondations qui distribuent au moins 5% par an. Un tel taux de distribution est alors une incitation plutôt qu'une obligation.

8_ Mesures étatiques au-delà du cadre juridique

Dans le secteur des fondations d'utilité publique, le rôle principal de l'État concerne la mise en place du cadre légal et réglementaire. Deux mesures supplémentaires permettraient de rendre possible et d'encourager spécifiquement l'engagement philanthropique privé : l'externalisation de tâches de l'État à des fondations et des programmes de «Matched Funding».

8.1 _ Externalisation de fonctions étatiques à des fondations

Outre l'amélioration des conditions-cadres légales et réglementaires, l'État peut aussi promouvoir les fondations en leur transférant des tâches publiques, élargissent ainsi le champ de l'engagement philanthropique privé. Les fondations publiques sont souvent fondées en droit public. Contrairement aux fondations de droit privé, les fondations de droit public sont instituées par la loi. En outre, le créateur de la fondation (Confédération, canton, commune) peut ultérieurement modifier le but statutaire et même, en théorie, dissoudre la fondation.

Le transfert de tâches publiques à des fondations a le plus souvent un double effet: hausse de l'efficacité dans la fourniture de prestations publiques et intégration des privés:

– *Financement plus souple*: les fondations ont la possibilité de recourir à un fundraising professionnel. Elles peuvent aussi s'attendre de la part des donateurs privés à une plus grande disposition au don que les institutions publiques. Elles peuvent pratiquer une hausse constante de

L'externalisation des tâches de l'État à des fondations permettrait d'encourager l'engagement philanthropique privé.

leur fortune et ne sont pas soumises aux règles budgétaires de l'administration (p. ex. dépenser l'argent dans la limite de l'année).

- *Management plus efficace*: en comparaison avec l'administration publique, les fondations peuvent négocier plus librement leurs contrats avec leurs collaborateurs et leurs partenaires extérieurs. Elles sont plus indépendantes des processus politiques, ont une plus grande autonomie de décision et peuvent développer un mode de travail qui leur est propre, adapté à leurs tâches spécifiques.
- *Profil plus clair*: en tant qu'institutions avec un mandat clairement défini, les fondations peuvent aussi se concentrer sur des domaines précis. D'où un degré de spécialisation plus élevé et le renforcement de leur profil. Par le biais des fondations, les tâches d'utilité publique dans de petites entités autonomes sont ainsi souvent mieux accomplies qu'au sein des structures administratives de l'État.
- *Renforcement de la société civile*: autre motif de l'externalisation des tâches de l'État aux fondations: le renforcement de la société civile et la concentration de l'État sur ses tâches essentielles. Avec leur plus grande capacité d'adaptation et leur plus forte inclination à innover, les fondations de droit public sont une contribution à la modernisation de l'État.

En Suisse, aujourd'hui déjà, les fondations complètent les pouvoirs publics dans l'exécution de tâches naguère étatiques. Elles sont parfois nées de l'externalisation d'activités précédemment publiques (en général sous la forme de PPP, partenariats public-privé), mais aussi à l'initiative de créateurs de fondations privés. Mais dans l'ensemble, les fondations publiques sont relativement rares en Suisse et, ces dernières années, il y a eu peu de nouvelles créations. Dans le même temps, en Allemagne, beaucoup plus d'anciennes institutions publiques ont été externalisées à des fondations (voir encadré 12). En Autriche aussi il existe 220 fondations fédérales et 240 des Länder, encore qu'il n'y en ait pratiquement pas eu de nouvelles récemment. Le Liechtenstein utilise lui aussi très activement l'instrument de la fondation de droit public: c'est ainsi que l'hôpital de la Principauté, le Musée d'art et l'École de musique ont été externalisés à des fondations.

Le Liechtenstein utilise lui aussi très activement l'instrument de la fondation de droit public: c'est ainsi que l'hôpital de la Principauté, le Musée d'art et l'École de musique ont été externalisés à des fondations.

Encadré 12

Fondations de droit public en Allemagne

Il existe en Allemagne plus de 500 fondations de droit public sous la houlette de la République et des Länder. Bon nombre d'entre elles sont des fondations de soutien qui gèrent des biens culturels publics. La plus grande fondation de droit public est l'historique Stiftung Preussischer Kulturbesitz, qui gère à Berlin les grands musées nationaux. Mais beaucoup de fondations de droit public sont de création récente et ont été fondées dans le but d'alléger l'administration et d'apporter plus de professionnalisme dans la gestion des tâches publiques. Un grand nombre de musées et de salles de concert ont ainsi été

transférés dans des fondations, notamment le Deutsche Technikmuseum de Berlin (2002), le Berliner Philharmoniker (2002) et le Deutsche Historische Museum (2008). Il existe aussi quelques grandes fondations de soutien de l'État, telle la Kulturstiftung des Bundes, la Deutsche Bundesstiftung Umwelt et la Volkswagen Stiftung. Le capital de fondation de cette dernière provient de produits de privatisation et, au cours de ses cinquante ans d'existence, elle a soutenu des projets de recherche à hauteur de 4 milliards d'euros.

Après la réunification, de nombreuses institutions vénérables des Länder de l'Est ont été transférées dans des fondations et revitalisées, tels le Landesinternat Schulpforta de Saxe-Anhalt, l'ancien Landesgestüt prussien de Neustadt/Dosse, la Hochschule Viadrina relancée en 1991 à Francfort-sur-l'Oder sur un modèle séculaire, la Stiftung Bauhaus Dessau, de la Stiftung Luthergedenkstätten et la Klassik-Stiftung Weimar. Toutes ces fondations bénéficient d'une structure moderne et d'un management professionnel. Nombre d'entre elles pratiquent un fundraising actif ou ont pu bénéficier de donations, p. ex. sous forme de collections d'art.

En Suisse, les fondations publiques sont beaucoup plus rares que dans les pays germanophones voisins. *Pro Helvetia* et le *Parc national suisse* en sont deux grandes. La fondation *Pro Helvetia* soutient des projets culturels et est responsable des relations culturelles avec l'étranger. *Pro Helvetia* est une fondation de droit public depuis 1949, sur la base d'une loi fédérale. Cette forme juridique avait été choisie pour dépolitiser le soutien à la culture. Par une révision de la loi en 2008, la Confédération a renforcé l'autonomie de *Pro Helvetia* et veillé à une délimitation plus claire de ses compétences par rapport à l'Office fédéral de la culture (OFC). Le financement de *Pro Helvetia* reste très largement public.

Tout autre est la situation du *Parc national suisse*, fondation de droit public sous la tutelle de la Confédération, qui se fonde sur une loi de 1980. Le Parc national avait été créé en collaboration avec les organisations de protection de la nature sous la forme d'une sorte de PPP. La Commission fédérale du Parc national (conseil de fondation) est l'organe au sein duquel collaborent la Confédération, les cantons, les communes et *Pro Natura*. Cette forme juridique assure au parc un degré d'autonomie élevé. Autres avantages: une plus grande inclination au don et le fait que les dons ne transitent pas par le budget public. C'est ainsi que l'aide financière fédérale au Parc national des Grisons n'a été que de 53% en 2013. Selon son directeur Heinrich Haller, la forme juridique de fondation de droit public s'est avérée idéale pour le Parc national.

La *Fondation Gottfried-Keller*, vieille de près de 125 ans, est une fondation publique d'origine privée, née du legs d'une valeur actualisée de 60 millions de francs de la fortune de Lydia Welte-Escher. Le but de la fondation est l'achat d'œuvres d'art et de biens culturels suisses, une tâche qui est assumée dans bien des pays étrangers par l'État. La valeur de collec-

En Suisse, les fondations publiques sont beaucoup plus rares que dans les pays germanophones voisins.

tion des 8500 pièces aujourd'hui exposées dans les musées de tout le pays est estimée entre 500 millions et 1,5 milliard de francs²⁴. La collection est gérée par l'Office fédéral de la culture. Les membres de la commission qui décide de l'achat de pièces sont choisis par le Conseil fédéral.

En Suisse aussi, il arrive que des tâches publiques soient externalisées à des fondations. Comme on l'a dit, le *Sihlwald* et le *Wildpark Langenberg* de la Ville de Zurich ont été transférés en 2009 dans une fondation de droit privé. Celle-ci est propriétaire de ces biens-fonds naguère publics, veille sur les domaines protégés et les rend accessibles au public. La Ville de Zurich, le canton, Pro Natura et les communes concernées sont représentées au conseil de fondation. La transformation du Sihlwald en fondation a été approuvée à une forte majorité de la population au terme d'un référendum.

Il existe aussi des fondations publiques au niveau des cantons et des communes. Une des plus importantes est la *Christoph Merian Stiftung* à Bâle. Le donateur a légué sa fortune à la Ville de Bâle qui créa une fondation de droit public en 1886. L'activité de la fondation se limite au périmètre urbain et sert à soutenir l'intérêt général. Le capital de la fondation est de 300 millions de francs, essentiellement investis dans l'immobilier (900 hectares de terrain et 3000 objets locatifs)²⁵. Les revenus de 11 millions par an sont versés à raison de 45 % à la commune bourgeoise et à la commune politique de Bâle et alimentent les domaines de l'environnement, du social et de la culture. Les projets sont approuvés par les instances politiques (conseils bourgeois et communal de la Ville de Bâle, Conseil d'État bâlois). Les 10 % restants des revenus annuels vont à un fonds d'achat et de construction afin de renforcer le capital de la fondation.

Autre exemple régional: la *fondation Pro St. Gotthard*. La fondation fut créée en 1972, après que Patrimoine suisse eut lancé une campagne de collecte nationale pour la préservation des bâtiments historiques du col du Gothard. Les fondateurs étaient la Confédération, les cantons d'Uri et du Tessin, la commune d'Airolo, Patrimoine suisse et Pro Natura. La fondation a acheté l'ensemble en guise de témoignage de l'histoire nationale. En quarante ans, les bâtiments ont été rénovés avec soin et ouverts au public sous forme de musées et d'offre d'hôtel-restaurant.

Il y a plusieurs causes au nombre plutôt modeste de fondations publiques en Suisse. D'abord, la Suisse a une forte tradition coopérative. Les communes bourgeoises et les corporations accomplissent beaucoup de tâches d'intérêt général au niveau local. Ensuite, la démocratie directe permet aux citoyens de porter au niveau politique pas mal de préoccupations d'intérêt général. De nombreux besoins, qui sont ailleurs adressés par des fondations, sont ainsi couverts. Enfin, une gestion moderne du secteur public permet l'externalisation de tâches publiques à des instan-

24 NZZ (05.08.2014) (<http://www.nzz.ch/schweiz/wiederbelebt-es-erbe-1.18356509>).

25 Christoph Merian Stiftung (www.merianstiftung.ch).

ces de droit public, soit à des entités largement autonomes fiscalement exonérées.

Dans l'ensemble, les fondations de droit public sont un véhicule peu utilisé de l'arsenal d'instruments servant à transformer l'État en une série d'unités de services souples et gérées professionnellement, ce qui constitue un but essentiel du New public management. En 2006, on songeait à transformer le *Musée national suisse* en fondation de droit public, idée refusée par le Parlement sans examen approfondi. Le débat sur le rôle des fondations publiques comme instruments de New public management devra être plus fondamental à l'avenir. Les activités de l'État seraient ainsi plus ouvertes à un engagement philanthropique privé.

8.2 – Le Matched Funding comme catalyseur

Le Matched Funding est un concept répandu dans la culture anglo-saxonne, autrement dit la disponibilité d'un donateur à multiplier les dons d'autrui. C'est ainsi que le Rotary Club a un programme de «matching grant» à grande échelle pour soutenir des projets humanitaires.²⁶ Il existe aussi beaucoup d'entreprises qui soutiennent des «matching gifts» en offrant l'engagement de leurs collaborateurs dans le cadre de programmes «workplace giving». La banque privée genevoise Lombard Odier en est un exemple: dans le cadre de son programme «End of year giving», elle apporte chaque année une contribution notable à cinq programmes sélectionnés. La clé de répartition est définie par un vote des collaborateurs. Ces derniers peuvent en outre octroyer aux projets des dons que la banque double.

Parfois, des donateurs privés font dépendre le niveau de leurs dons du niveau d'autres dons. Exemple insigne: l'annonce en septembre 2013 du cofondateur de Nike *Phil Knight* de donner 500 millions de dollars à un centre de recherche sur le cancer en Oregon si ce dernier réussissait à obtenir dans les deux ans 500 autres millions. À mi-2014, on en était déjà à 420 millions. De tels dons, vus comme défis pour les fundraisers et les donateurs potentiels, sont appelés «challenge grants» et interviennent souvent aux États-Unis comme une sorte de sprint final dans les grandes campagnes de collecte de fonds des hautes écoles. L'effet multiplicateur crée une double incitation: pour les autres donateurs, à se montrer généreux; pour les organisations d'utilité publique, à être stimulées dans la collecte de fonds.

Le Matched Funding est un concept répandu dans la culture anglo-saxonne, autrement dit la disponibilité d'un donateur à multiplier les dons d'autrui.

L'effet multiplicateur crée une double incitation: à se montrer généreux pour les autres donateurs et, pour les organisations d'utilité publique, à être stimulées dans la collecte de fonds.

²⁶ Rotary Foundation. The Guide to Matching Grants. (<http://www.rotary-d2170.be/d2170/download/24/>)

En Grande-Bretagne, le gouvernement recourt systématiquement aux programmes de Matched Funding pour stimuler la philanthropie. Un programme a été lancé en 2008 pour aider les hautes écoles à augmenter leur capital de fondation («endowment»). En trois ans, avec 150 millions de livres de mise de l'État, 580 millions de livres ont été mobilisés, 135 instituts supérieurs ont pris part au programme, l'aide de l'État étant échelonnée de 1:1 pour les écoles sans expérience de fundraising à 1:3 pour celles dotées de structures de fundraising efficaces comme Oxford et Cambridge. La contribution maximale par école était limitée. Dans le cadre de ce programme, les écoles ont également été soutenues pour mettre sur pied des structures de fundraising professionnelles. En 2012, le gouvernement a lancé un «Research partnership investment fund» doté de 300 millions de livres pour le cofinancement de ressources privées en faveur de la recherche. La même année, il a lancé un programme public de 55 millions de livres visant à augmenter le capital social d'institutions culturelles. On s'attend à ce qu'une cinquantaine d'entre elles touchent entre 500 000 et 5 millions de livres de l'«endowment fund». Ce programme fait partie d'un plus vaste paquet de mesures destiné à promouvoir la philanthropie dans la culture. La possibilité a ainsi été créée de régler ses dettes fiscales avec des œuvres d'art, sur le modèle français. Au lancement du programme, le ministre britannique de la Culture disait, en évoquant les États-Unis: «Il a fallu plus de cent ans au Metropolitan Museum pour constituer son capital de fondation de 2 milliards de livres. Notre siècle d'endowment devrait débiter aujourd'hui.»

D'autres pays ont également lancé des programmes de Matched Funding, notamment dans le secteur des hautes écoles. Un programme a été lancé en 2006 en Norvège: pour des dons privés de 500 000 euros en faveur de la recherche fondamentale, le gouvernement ajoute un supplément de 25%. Au Danemark, le gouvernement a lancé un Matched Funding en 2010 pour gratifier les universités jouissant d'une part de financement privé élevée. En Finlande, de 2009 à 2012, un supplément de deux fois et demi le montant des dons privés a été assuré et les dons sont passés de 320 millions à 1,1 milliards d'euros (mais les deux tiers des fonds sont allés à une seule université). Exemple de Matched Funding dans les universités allemandes: le Land de Hesse qui soutient, dans la constitution de son endowment la Goethe-Universität de Francfort transformée en fondation: jusqu'à 50 millions d'euros de dons privés destinés au capital de fondation sont doublés.

Des programmes publics de Matched Funding seraient utiles en Suisse aussi pour aider les universités à constituer un capital de fondation. À ce jour, les dons privés sans affectation à des bâtiments, projets ou chaires spécifiques sont relativement rares et, du coup, les universités suisses n'ont

Des programmes publics de Matched Funding seraient utiles en Suisse aussi pour aider les universités à constituer un capital de fondation.

pas de capital de fondation digne de ce nom (voir encadré 5). Pour un tel programme, il conviendrait d'imiter la Grande-Bretagne et de fixer des incitations claires: par une procédure de concours ouverte, par des quotas de cofinancement échelonnés en fonction des capacités de fundraising ou des prestations propres et par la mise en place de compétences de fundraising. Un programme mobilisant 300 millions de francs de ressources publiques pourrait avoir pour but de mobiliser une à deux fois ce montant sous forme de dons privés. Les universités suisses toucheraient ainsi leur premier milliard d'endowment et auraient une base pour un fundraising ultérieur.

Récapitulation et conclusions

Cette étude (i) propose un aperçu du secteur des fondations d'utilité publique, (ii) compare le modèle suisse aux expériences internationales, (iii) documente les processus de réforme du secteur depuis le tournant du millénaire et (iv) esquisse le besoin de réformes supplémentaires.

Les fondations, expression d'une société libérale

Les fondations d'utilité publique sont l'expression d'une société citoyenne libérale, un instrument de mobilisation du capital privé en faveur de buts d'utilité publique et une forme de redistribution volontaire. Elles constituent de ce fait un contre-pôle à l'État-providence paternaliste. C'est pourquoi il faut renforcer le secteur des fondations. Les conditions-cadres doivent être fixées de manière à augmenter les dons et améliorer leur efficacité par rapport à leur but.

La Suisse compte 12 900 fondations avec un capital total estimé à 70 milliards de francs et des versements annuels estimés entre 1,5 et 2 milliards. En comparaison avec d'autres pays, la Suisse affiche une densité de fondations très élevée et une culture de la fondation très développée. Elle reste au-dessus de la moyenne pour d'autres formes d'engagements d'utilité publique aussi (dons, associations, travail bénévole). Une des particularités de son secteur des fondations est son réseau très internationalisé: beaucoup de donateurs étrangers vivent ici, les mécènes suisses sont actifs à l'international et le pays est le siège d'importantes fondations internationales.

Le secteur suisse des fondations est en pleine mutation: le nombre de fondations d'utilité publique a augmenté de 60 % depuis l'an 2000 et le nombre de grands dons individuels (de 10 à 100 millions de francs) s'accroît. Le droit des fondations a été révisé en 2006 et la Surveillance fédérale des fondations renforcée. Il existe beaucoup d'initiatives visant à professionnaliser le secteur et à diffuser les best practices. De nouveaux sites d'échange ont été créés, des conseillers spécialisés ont vu le jour, des banques ont mis en place des départements voués à la philanthropie. Avec le *Swiss Foundation Code*, un code de bonnes pratiques a été développé par la branche elle-même, à l'usage des fondations d'utilité publique.

Il existe de par le monde différentes cultures de la fondation, dans lesquelles le modèle anglo-saxon se différencie clairement du modèle d'Europe continentale. Le secteur des fondations anglo-saxon est marqué par une exigence élevée de transparence, l'esprit d'entreprise et l'ouverture à l'innovation. Le modèle traditionnel des fondations d'Europe continentale est marqué par la discrétion, la préservation du capital et une culture de la fondation pesante. La Suisse est un hybride entre les deux modèles et présente des conditions-cadres analogues à celles des États-Unis pour

que les fondations y prospèrent: droit des fondations libéral, esprit citoyen chevillé au corps, fiscalité basse et forte densité de fortune privée.

Le monde des fondations n'est pas fait que de donateurs et de fondations. Ceux-ci s'insèrent dans un *écosystème* fait (i) d'infrastructure institutionnelle, (ii) de conditions-cadres juridiques et réglementaires et (iii) de facteurs culturels. Des mesures pour le développement ultérieur du secteur doivent agir dans tous ces domaines. Les réformes esquissées dans cette étude ne constituent pas un catalogue définitif, mais une contribution au débat en cours, avec de nombreuses références aux expériences étrangères.

Potentiel de réformes dans divers domaines

1. Simple et libéral, le droit suisse des fondations est une des forces du secteur, il s'agit donc de n'y toucher que prudemment. Pour améliorer la gouvernance d'entreprise dans le secteur des fondations, il conviendrait toutefois d'ajouter un article sur la «bonne gestion de fondation», dans lequel seraient énumérés les principes essentiels, p. ex. l'extension du droit de plainte à l'autorité de surveillance (en cas d'abus) ou des mesures pour éviter les conflits d'intérêts.
2. La fixation dans le droit des fondations d'un contenu minimal sur les statuts des fondations aurait du sens, afin de s'assurer qu'un donateur pense sérieusement aux problèmes de transparence, de possibles conflits d'intérêts ou d'un changement de but statutaire au moment où il formule sa volonté.
3. Suite à la révision du droit des fondations en 2006, la déductibilité maximale des dons a été augmentée à 20 % du revenu annuel par la Confédération (et la plupart des cantons). Il faudrait en outre introduire une sorte de report des pertes, soit la possibilité d'amortir fiscalement de gros dons sur plusieurs exercices. Cette règle, qui accroîtrait la souplesse pour les donateurs, existe déjà dans d'autres pays, p. ex. en Allemagne.
4. Suite à la réforme des structures de la LPP qui règle différemment la surveillance des fondations de prévoyance, la structure des surveillances cantonales des fondations d'utilité publique a été, ces dernières années, involontairement bouleversée. Cette restructuration doit être prochainement complètement achevée. La surveillance cantonale des fondations d'utilité publique doit être séparée de celles des fondations de prévoyance (comme c'est déjà le cas dans divers cantons) et rassemblée dans des entités régionales (comme pour la surveillance des fondations de prévoyance). La spécialisation et le regroupement des forces contribueraient ainsi à la professionnalisation de la surveillance des

fondations. La Surveillance fédérale des fondations est actuellement restructurée et son personnel étoffé.

5. Pour accroître la transparence dans le secteur des fondations, les fondations sont contraintes d'informer de manière plus complète sur leurs activités et de publier leurs indicateurs essentiels. L'Office fédéral de la statistique devrait collationner les données détaillées du secteur à l'intention de l'État. En outre, il faudrait instituer, sous la forme d'une banque de données en ligne, un Registre national de toutes les fondations d'utilité publique. Dans ce contexte, il faut aussi envisager une obligation de publication plus étendue pour les fondations d'utilité publique, afin que ce registre puisse être alimenté par des données pertinentes.
6. 85% des fondations d'utilité publique en Suisse disposent d'un capital inférieur à 5 millions de francs et 80% n'ont pas de personnel fixe. Pourtant, le nombre de fusions de fondations se limite à une dizaine par an (0,1% des fondations). Pour lutter contre la fragmentation du secteur avec ses nombreuses petites fondations parfois inactives, les fondations sont incitées à mieux coopérer: par l'échange d'informations, par la coordination de leurs activités de soutien, mais aussi par un encouragement aux fusions. La transformation des fondations à petit capital en fondation à capital consommable et un recours accru aux fondations abritantes peuvent contribuer à la consolidation du secteur.
7. Si on ne devait pas noter ces prochaines années des progrès notables par des coopérations volontaires, la fixation d'un taux de distribution obligatoire annuel fixé par l'État serait une mesure à envisager en dernier recours. Aux États-Unis, les fondations d'utilité publique doivent consacrer annuellement 5% de leur capital à leur but statutaire. Cela évite l'apparition de fondations inactives et contribue au dynamisme et à la compétitivité du secteur. En outre, les fondations inactives, qui ne poursuivent pas leur but statutaire pendant plusieurs années, doivent être liquidées de force par les autorités de surveillance, sous peine de perdre leur caractère d'utilité publique.
8. Le secteur suisse des fondations est mal connu par l'opinion publique, notamment à cause de la discrétion de beaucoup de donateurs et d'un manque d'attention des médias. Une communication plus ouverte de la part des donateurs et une information plus complète par les médias (par exemple à l'aide de classements annuels), seraient utiles au débat sur une philanthropie moderne. L'étude d'Avenir Suisse sert aussi à renforcer la connaissance et la prise de conscience à ce propos.

9. Une des initiatives philanthropiques les plus spectaculaires de ces dernières années est le Giving Pledge, l'engagement pris par des milliardaires de donner au moins la moitié de leur fortune. 127 personnes ont déjà adhéré à cette initiative, dont une centaine des 470 milliardaires américains. L'entrepreneur Hansjörg Wyss a été le premier Suisse à le faire en 2014. Une extension du Giving Pledge à la Suisse serait de nature à donner un nouvel élan à notre secteur des fondations.
10. Par l'externalisation de tâches étatiques à des fondations de droit public (p. ex. institutions culturelles), ces dernières s'ouvriraient à de possibles engagements privés. Mais contrairement à l'Allemagne, l'Autriche et le Liechtenstein, les fondations de droit public sont à ce jour un instrument peu usité pour la promotion de la philanthropie et la modernisation de l'État en Suisse.
11. Le Matched Funding est un instrument de nature à dynamiser le secteur des fondations, par l'offre d'un donateur de multiplier les dons d'autrui. Les initiatives de Matched Funding peuvent provenir aussi bien de l'État que de particuliers. En Grande-Bretagne, le gouvernement a stimulé la hausse du capital des universités et des institutions culturelles par des programmes de Matched Funding. De semblables programmes devraient être testés en Suisse. Comparés aux États-Unis, les capitaux de fondation des universités suisses restent relativement insignifiants. Le capital de fondation de toutes les hautes écoles américaines est estimé entre 400 et 500 milliards de dollars - ce qui, en proportion de la population suisse, correspondrait à 10 milliards de francs, soit bien davantage qu'en réalité.

Outre ces propositions essentielles, ce texte énumère des incitations et d'autres mesures susceptibles de servir à moderniser et dynamiser le secteur des fondations. Sont impliqués pour mettre en œuvre les réformes: l'État (droit des fondations, surveillance des fondations), le secteur des fondations (autorégulation), les fondations en tant que telles (coopération) et les donateurs (p. ex. Giving Pledge).

Bibliographie

- Acs, Zoltan et Ronnie Phillips (2001): *Entrepreneurship and Philanthropy in American Capitalism*. *Small Business Economics* 19: 189–204, 2002.
- Bismark, Towa-Christina von et Matthias Buntrock (2014): *Blühende Stiftungslandschaften und blühende Missstände*. *Die Stiftung – Magazin für Stiftungswesen*, März.
- Charities Aid Foundation (2013): *World Giving Index 2013*.
- Cueni, Andreas (2013): *Die Philanthropie-Beratung in der Schweiz wächst*. *Die Stiftung – Spezial Schweiz*, Februar.
- DU – das Kulturmagazin (2013): *Themenheft Philanthropie für eine bessere Welt*, Dezember.
- Eckhardt, Beate, Dominique Jakob et Georg von Schnurbein (2014): *Rapport sur les fondations en Suisse 2014*. CEPS (Uni Bâle), Swissfoundations, Centre pour le droit des fondations (Uni Zurich).
- Eckhardt, Beate, Dominique Jakob et Georg von Schnurbein (2013): *Rapport sur les fondations en Suisse 2013*. CEPS (Uni Bâle), Swissfoundations, Centre pour le droit des fondations (Uni Zurich).
- Eckhardt, Beate, Dominique Jakob et Georg von Schnurbein (2012): *Rapport sur les fondations en Suisse 2012*. CEPS (Uni Bâle), Swissfoundations, Centre pour le droit des fondations (Uni Zurich).
- Egger, Philipp, Bernd Helmig et Robert Purtschert (Hrsg.) (2006): *Eine komparative Analyse des Stiftungsstandorts Schweiz*. *Foundation Governance*, Band 3. Swiss-Foundations.
- Fondation Lombard Odier (2010): *Initiative pour la dynamisation de la philanthropie en Suisse – Pour une coopération accrue et une meilleure reconnaissance du secteur philanthropique*.
- Giving USA Foundation (2013): *Giving USA 2013*. Giving Institute and Indiana University Lilly Family School of Philanthropy.
- Helmig, Bernd, Hans Lichtsteiner et Markus Gmür (Hrsg.) (2010): *Der Dritte Sektor in der Schweiz*. Bern: Haupt-Verlag.
- Helmig, Bernd et Beat Hunziker (2006): *Stifterstudie Schweiz*. In Egger et al 2006.
- Jakob, Dominique (2013): *Ein Stiftungsbegriff für die Schweiz*. *Zeitschrift für Schweizerisches Recht (ZSR)* 2013 II, 185 ff.
- Jakob, Dominique (2014): *Der Schutz des Stifterwillens*, en Dominique Jakob et Lukas von Orelli (Hrsg.), *Der Stifterwille: ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit*. Bern.
- Krimphove, Petra (2010): *Philanthropen im Aufbruch – Ein deutsch-amerikanischer Vergleich*. Wien: Sigmund Freud University Press.
- Office fédéral de la statistique (2011): *Travail bénévole en Suisse 2010*. OFS.
- Oster, Sharon (1995): *Strategic Management for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press.
- Rüegg-Stürm, Johannes, Peppi Schnieper et Niklas Lang (2003): *Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management*, en: Egger, Ph. (ed.): *Stiftungsparadies Schweiz, Zahlen, Fakten und Visionen*, SwissFoundations, Foundation Governance Bd. 1, Basel
- Schneider, Hanna, Reinhard Millner et Michael Meyer (2010): *Die Rolle der Gemeinnützigkeit in Österreichischen Stiftungen*. *Wirtschaftsuniversität Wien Working Paper*.

- Société suisse d'utilité publique (2011): Observatoire du bénévolat 2011. SSUP
- Sprecher, Thomas (2012): Anstiftung zum Geben. Schweizer Monat November.
- Sprecher, Thomas (2013): Stiftungsfusionen. Die Stiftung – Magazin für Stiftungswesen, Schweiz-Special, Februar.
- Sprecher, Thomas, Philipp Egger et Martin Janssen (2009): Swiss Foundation Code 2009. Herausgeber SwissFoundations. Helbing Lichtenhahn Verlag.
- SwissFoundations (2009): Wörterbuch zum Schweizer Stiftungswesen.
- Schnurbein, Georg von et Steffen Bethmann (2010): Philanthropie in der Schweiz. CEPS.
- Schnurbein, Georg von, Rafael Wyser et Steffen Bethmann (2012): Handlungsempfehlungen zur Gestaltung eines nationalen Stiftungsregisters in der Schweiz. CEPS.
- Zunz, Olivier (2011): Philanthropy in America. Princeton University Press.

'avenir' suisse'

47, route des Acacias
1227 Acacias/Genève

Rotbuchstrasse 46
8037 Zürich

T: +41 44 445 90 00
F: +41 44 445 90 01

www.avenir-suisse.ch
info@avenir-suisse.ch